

Annu Halla-aho
UPM METSÄN TOIMIHENKILÖIDEN
TYYYTYVÄISYYS SILVESTA OY:N
TOIMINTATAPAAN

Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2010

Yksikkö Ylivieskan yksikkö	Aika Maaliskuu 2010	Tekijä/tekijät Halla-aho Annu
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi UPM Metsän toimihenkilöiden tyytyväisyys Silvesta Oy:n toimintatapaan		
Työn ohjaaja Lahtela Markku		Sivumäärä 48+5
Työelämäohjaaja Koivumäki Jukka		
<p>Silvesta Oy aloitti toimintansa vuonna toukokuussa 2007. Koska toiminta oli uutta ja tapa tehdä töitä oli uusi, haluttiin heti selvittää, miten Silvesta oli onnistunut tehtävissään. Tutkimus oli Silvestalle ensimmäinen ja tarpeellinen, jotta mahdolliset ongelmat saadaan heti ratkaistuksi.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Silvesta Oy:n suurimman asiakkaan UPM Metsän toimihenkilöiden tyytyväisyyttä Silvestan toimintaan ja Silvestan toteuttamien metsänhoitotöiden laatuun.</p> <p>Silvesta Oy on vuonna 2007 perustettu UPM Kymmene Oyj:n tytäryhtiö, jonka visiona on olla johtava metsäpalveluita tuottava yritys Suomessa. Silvestalla on työsuhteisia metsureita n. 230 sekä alihankintayrityksiä n.100. Silvesta toteuttaa UPM Metsän tilaamia metsänhoitotöitä noin 30 000 hehtaaria vuosittain.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu , palvelujen markkinoinnista, laatukäsitteestä, muutoksesta organisaatiossa sekä asiakastyytyväisyydestä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä kaikille UPM Metsän toimihenkilöille. Kysely lähetettiin 312:sta toimihenkilölle ja kyselyyn vastasi 223 vastaajaa, joten vastausprosentti oli 71,5%.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että metsänhoitotöiden laatu koettiin hyvänä. Ongelmakohdaksi tutkimuksen perusteella nousi uuden toimintamallin käyttöönotto.</p>		
Asiasanat Asiakastyytyväisyys, laatu, metsänhoitotyöt, muutos organisaatiossa		

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date Mars 2010	Author Halla-aho Annu
Degree programme Business Administration		
Name of thesis UPM Forest staff satisfaction Silvesta Oy's operations.		
Instructor Lahtela Markku		Pages 48+5
Supervisor Koivumäki Jukka		
<p>Silvesta Ltd. began operations in May 2007. Since the action was new and the way to work was new, was to immediately clarify how Silvesta was succeeded in office. The study was Silvestalle first and necessary, so that potential problems can be resolved immediately.</p> <p>Purpose of this study was to determine Silvesta Ltd's largest customer UPM Forest staff satisfaction Silvestan Silvestan activities and the quality of the work carried out by forestry.</p> <p>Silvesta Ltd is founded in 2007, UPM Kymmene Corporation's subsidiary, whose vision is to be the leading company producing forest services in Finland. In Silvesta employer-employee relationship is a tree-fellers about 230 and subcontractors about 100. Silvesta take UPM Forest forestry commissioned works about 30 000 hectares annually.</p> <p>Thesis data base consists of the company's history, services marketing, the concept of quality and customer satisfaction</p> <p>The study used quantitative research methods and the study was conducted in an electronic questionnaire to all UPM Forest staff. Questionnaires were sent to 312 out of the staff and the questionnaire was answered by 223 respondents, so the response rate was 71.5%.</p> <p>The study revealed that forest quality of work was felt to be good. Problematic issues of research on the basis rose to a new operating model.</p>		

Key words Customer satisfaction, quality, forestry work, change in organization

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS
LUETTELO KUVIOISTA

1 JOHDANTO	1
1.1 Opinnäytetyön tausta	1
1.2 Tutkimustehtävä ja sen rajaus	2
1.3 Keskeiset käsitteet ja tietoperusta	3
2 SILVESTA OY	5
2.1 UPM:stä Silvesta Oy:ksi	5
2.2 Silvesta Oy	5
2.3 Töiden toteutus	7
3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA	9
3.1 Sopeutuminen muutokseen	9
3.2 Muutoksen kokeminen	10
3.3 Muutoksen johtaminen	11
4 PALVELU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS	14
4.1 Palvelu	
4.1.1 Palvelun määritelmä	14
4.1.2 Palvelun laatu	14
4.1.3 Palvelun laadun ulottuvuudet	15
4.1.4 Palvelupaketti	15
4.2 Asiakastyytyväisyys	16
4.2.1 Asiakas	16
4.2.2 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen	17
4.2.3 Asiakastyytyväisyyden perustekijät	17
4.2.4 Sisäisen asiakkuuden merkitys	20
5 LAADUN NÄKÖKULMAT	22
5.1 Valmistuskeskeinen laatu	23
5.2 Suunnittelukeskeinen näkemys laadusta	23
5.3 Asiakaskeskeinen näkemys laadusta	23
5.4 Ympäristökeskeinen näkemys laadusta	24
5.5 Silvestan metsänhoitotöiden laatu	24
6 MARKKINOINTI	26
6.1 Markkinoinnin määritelmä	26
6.2 Markkinoinnin kilpailukeinot	26
6.2.1 Tuote	27
6.2.2 Hinta	27
6.2.3 Saatavuus	28
6.2.4 Markkinointiviestintä	28
6.3 Yrityskuvan merkitys	29
7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
7.1 Tutkimustehtävä	32

7.2 Kohdejoukko, tiedonkeruu ja tutkimusaineiston analysointi	32
7.3 Tutkimuksen luotettavuus	33
8 TUTKIMUSTULOKSET	35
8.1 Taustatiedot	35
8.2 Muutokseen sopeutuminen	37
8.3 Metsänhoitotöiden laatu ja töiden eteneminen	39
8.4 Tiedottaminen ja kilpailukyky	41
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
9.1 Vastaukset tutkimusongelmiin ja johtopäätökset	44
9.2 Loppuarviointi tutkimuksen onnistumisesta	46
LÄHTEET	47
LIITTEET	

LUETTELO KUVIOISTA

KUVIO 1. Silvesta Oy:n organisaatiokaavio	6
KUVIO 2. Silvesta Oy:n operaatioalueiden rajat	7
KUVIO 3. Töiden toteutus ja laskutus	8
KUVIO 4. Positiivinen muutosprosessi	11
KUVIO 5. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavat tekijät	18
KUVIO 6. Asiakastyytyväisyyslaatu menestyskierteen osana	19
KUVIO 7. Tuotteen kerroksellisuus	27
KUVIO 8. Vastaajien toimenkuvat	35
KUVIO 9. Vastaajien työalue	36
KUVIO 10. Vastaajien työsuhteen pituus	36
KUVIO 11. Vastaajien toteutetut metsänhoitotyöt hehtaareina	37
KUVIO 12. Vastaajien työnjohto metsureille	38
KUVIO 13. Vastaajien antama ohjaus maanmuokkausyrittäjille	38
KUVIO 14. Vastaajien työajan lisääntyminen	39
KUVIO 15. Toimihenkilöiden arvio raivaus- ja maanmuokkaustöiden laadusta ja etenemisestä	40
KUVIO 16. Toimihenkilöiden arvio laadunseurantalomakkeiden palauttamisesta ja työn aloittamisilmoituksista	40
KUVIO 17. Viestinnän onnistuminen ja töiden seuraaminen Silvestan ja UPM Metsän välillä	41
KUVIO 18. Silvestan kilpailukyky, metsurin tilaaminen ja palautteen antaminen	42
KUVIO 19. Kuinka paljon vastaajat olivat saaneet tietoa Silvestasta omalta esimieheltään	42

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Metsäala on Suomessa muutosten edessä. Isot toimijat supistavat tehtaiden toimintaa, työntekijöiden irtisanomiset sekä lomautukset ovatkin arkipäivää metsäalalla. Yleinen taloustilanne ja metsäteollisuuden vaikeudet vahvistavat murrosta. Sen vuoksi metsäalan on sopeuduttava ja sopeutettava toimintaa tähän muuttuvaan tilanteeseen. Tähän muutokseen on Silvesta Oy:n (Silvesta) sopeutettava toimintaansa ja varauduttava jatkossa muuttuviin markkinoihin ja mahdollisiin työtehtävien vähennyksiin.

Perinteisen metsurintyön luonne on myös muuttumassa; moottorisaha on vaihtunut raivaussahaan ja työtä tehdään pääsääntöisesti vain sulanmaan aikana. Metsänhoitotöitä toteutetaan yhä enenevässä määrin myös koneellisesti, niin taimikonhoitoja kuin myös istutusta. Koneet ovat tulleet jäädäkseen, ja metsureiden on löydettävä paikkansa tässä muutoksessa. Perinteisten toteuttajien rinnalle on tullut paljon uusia tekijöitä. Alalla toimii nykyään monia metsäpalveluyrittäjiä, jotka kilpailevat yhtiöiden ja yksityisten metsänhoitotöistä. Silvesta on yksi toimija toisten rinnalla. Silvestan vahvuutena on hoitotöiden toteutus UPM Metsän metsätiloilla. Silvestan on jatkossa pystyttävä pääsemään myös yksityismetsänomistajien työtehtävien toteuttajaksi. Kilpailu on alalla kovaa, joten on varmistuttava siitä, että toiminnan laatu vastaa asiakkaiden tarpeita.

Silvesta on UPM Kymmene Oyj:n (UPM) omistama tytäryhtiö. Yhtiö on perustettu yhtiöjärjestysmuutoksen jälkeen 30.4.2007. Silvesta on Suomen suurimpia metsäpalveluita tuottavia yrityksiä. Silvestan visiona on olla johtava metsän- ja luonnonhoitotöiden toteuttaja Suomessa. Jos haluaa toimia johtavana toteuttajana kovasti kilpailulla alalla, on ehdottomasti otettava selvää, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat. Silvestalla on työsuhteisia metsureita n.240 sekä alihankintayrityksiä n.120. Pääasiallisia työlajeja ovat metsänviljelytyöt, taimikonperkaukset, nuoren metsän hoidot, varhaisperkaukset sekä muut perinteiset metsurintyöt. Koneellisia

työlajeja ovat koneistutus, koneellinen taimikonperkaus ja varhaisperkaus. Vuonna 2008 koneellisia työlajeja olivat myös maanmuokkaukset ja konekylvö.

Silvestan suurin asiakas on UPM Metsä. UPM Metsä on UPM Kymmene Oyj:n metsäosasto, jolla on vastuullaan metsäomaisuuden vastuullinen hoito. Silvesta toteuttaa UPM Metsän suunnittelemaat metsänhoitotyöt UPM:n omissa metsissä sekä metsäpalveluasiakkaiden metsissä. UPM Kymmene Oyj omistaa Suomessa metsää noin 915 000 hehtaaria. Yhtiön omat metsät ovat UPM:n metsäosaamisen vankka perusta. Yhtiöllä on omia metsiä myös Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Lisäksi sen hoidossa on noin 1,5 miljoonaa hehtaaria sekä yksityismetsäomistajien metsiä Suomessa ja Isossa-Britanniassa että valtiolta vuokrattua metsää Venäjällä.

1.2 Tutkimustehtävä ja sen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin Silvesta on onnistunut vuonna 2008 toteuttamaan UPM:n tilaamat metsänhoitotyöt ja kuinka tyytyväisiä UPM Metsän toimihenkilöt ovat Silvestan toimintaan. Koska toiminta on vasta alkanut, haluttiin samalla selvittää, kuinka hyvin uusi tapa toimia on omaksuttu ja otettu käyttöön. Silvesta on toiminut vuoden 2007 toukokuusta, joten vastaavanlaista selvitystä ei ole aikaisemmin toteutettu. Kyselyn toteuttaminen oli hyvin ajankohtainen, jotta päästään heti alusta näkemään kuinka hyvin "hommat ovat lähteneet käyntiin". Yksittäisiä toiminnalle tärkeitä asioita on myös selvitetty, jotta voidaan miettiä, mihin jatkossa kannattaa kiinnittää huomiota toiminnan saamiseksi vastaamaan asiakkaiden odotuksia.

Tutkimustehtävä on jaettu pääongelmaan ja tarkennettu alaongelmiin. Pääongelma kysymysmuotoisena:

- Kuinka tyytyväisiä UPM Metsän toimihenkilöt ovat Silvestan tapaan toimia?

Alaongelmien avulla on haluttu saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka tyytyväisiä toimihenkilöt ovat metsurityön laatuun ja töiden etenemiseen?
- Kuinka tyytyväisiä toimihenkilöt ovat maanmuokkauksen laatuun ja töiden etenemiseen?
- Miten uusi tapa toimia on omaksuttu ja otettu käyttöön?

Tutkimustehtävä on rajattu koskemaan vain suurinta asiakasta UPM Metsää ja sen toimihenkilöitä (ostoesimies, metsätalousesimies ja hankintaesimies) . Muut asiakkaat on rajattu tutkimustehtävästä pois, koska ns. ulkopuolisia asiakkaita Silvestalla oli vuonna 2008 hyvin vähän. Vaikka kaikki asiakkaat ovat yhtä tärkeitä toiminnan kannalta, päädyin tutkimustehtävän osalta rajaamaan ulkopuoliset asiakkaat pois. Tutkimuksessa toimihenkilöiltä ei kysytty sukupuolta, koska naisten osuus otoksessa olisi ollut hyvin pieni. Vastauksista olisi voinut lajittelemalla saada selville vastaajan identiteetin. Näin ollen päädyttiin käsittelemään vastaajia vain työtehtävän mukaan. Kysely rajattiin koskemaan vain alempia toimihenkilöitä, koska vastaavanlainen kysely oli vasta toteutettu ylemmille toimihenkilöille. Tällä rajauksella haluttiin saada "kentän" näkemykset toiminnasta. Kysele toteutettiin käyttämällä UPM:n Feedback ohjelmaa. Kysely päätettiin lähettää kaikille toimihenkilöille sähköpostina, koska vastaavanlainen käytäntö on ollut usein käytössä ja todettu toimivaksi.

1.3 Keskeiset käsitteet ja tietoperusta

Opinnäytetyössä käsitellään muutosta työpaikalla, asiakastyytyväisyyttä, palvelun merkitystä, markkinointia kilpailukeinojen kautta sekä yrityskuvan merkitystä luottamuksen aikaansaamiseksi. Opinnäytetyön pääpaino on asiakastyytyväisyydessä. Sen selvittäminen on työn tilaajan kannalta oleellisin asia. Jotta voidaan palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, on tiedettävä, mitkä asiat ovat hyvin, ja missä on selviä kehittämiskohteita. Jotta voidaan ymmärtää, miksi osa

asioista ei toimi, on paneuduttava Silvestan alkutaipaleeseen ja pohdittava muutoksen merkitystä työyhteisössä. Asiakastyytyväisyyttä tarkasteltaessa on pohdittava palvelun ja markkinoinnin merkitystä tyytyväisyystekijöinä. Asiakas ei ole tyytyväinen, jos kokonaisuus ei ole kunnossa. Yrityskuvan merkitys uudessa yrityksessä korostuu, sillä tunnettu yritys luo positiivisen vaikutelman, jolloin asiakkaalla on heti positiivisempi kuva yrityksestä ja sen toiminnasta.

2 SILVESTA Oy

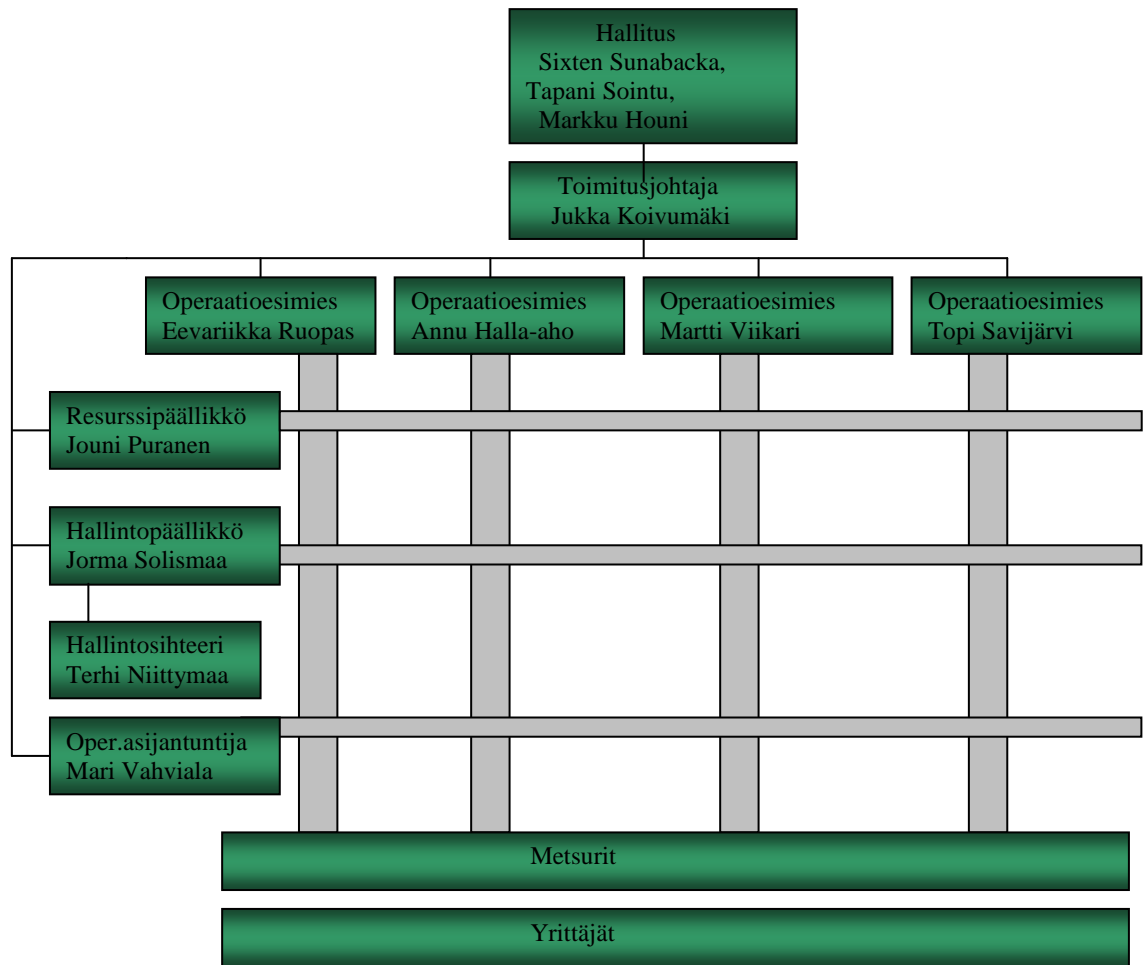
2.1 UPM:stä Silvesta Oy:ksi

Vuonna 2007 UPM Metsä oli ulkoistamassa metsuritoimintojaan. Metsurit oli aluksi tarkoitus sijoittaa jo olemassa oleviin yksityisiin metsänhoito- ja metsuriyrityksiin. Tämä ratkaisu ei tyydyttänyt metsureita, ja neuvottelujen jälkeen saatiin kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Ratkaisuksi perustettiin Silvesta Oy. Silvesta on siis vuonna 2007 perustettu UPM Kymmenen tytäryhtiö. Liikkeenluovutuksella metsurit siirrettiin uuteen yhtiöön vanhoina työntekijöinä.

Aikaisemmin metsurit toimivat UPM Metsä:llä metsätalousesimiesten alaisina. Uudessa organisaatiossa vanhat esimiessuhteet purkautuivat, ja työnantajakin vaihtui. Muutos oli iso niin metsureille kuin UPM Metsän toimihenkilöille. Silvesta lähti toiminaan toukokuussa 2007 vajaalla toimihenkilömäärällä ja ilman toimivia järjestelmiä.

2.2 Silvesta Oy

Silvestan toimipaikka sijaitsee Jyväskylässä, jossa lähes kaikki operatiivinen toiminta tapahtuu. Osa toimihenkilöistä on sijoittunut Valkeakoskelle UPM Metsän toimitiloihin. Toimitusjohtajan lisäksi Silvestalla on 8 toimihenkilöä eri työtehtävissä. Silvestan hallituksessa on kolme jäsentä, hallituksen puheenjohtajana toimii Sixten Sunabacka, muut jäsenet ovat Tapani Sointu ja Markku Houni. Toimitusjohtajana on Jukka Koivumäki, joka toimii operaatioesimiesten esimiehenä. Operaatioesimiesten alaisuudessa ovat metsurit sekä yrittäjät. Resurssipäällikkö vastaa yrittäjäsopimuksista, laadunhallinnasta sekä koulutuksesta. Hallintopäällikkönä toimii Jorma Solismaa ja hallintosihteerinä Terhi Niittymaa. Operaatioasiantuntija vastaa ulkopuolisesta laskutuksesta, mobiilijärjestelmän koulutuksesta ja metsuripalkkojen oikeellisuudesta. Lisäksi Silvestalla on kaksi palkkasihteeriä toteuttamassa metsuripalkkojen maksua. Palkkasihteerien työ ostetaan ostopalveluna UPM Metsältä. Kuviossa 1 esitellään Silvestan organisaatio .



KUVIO 1. Silvesta Oy:n organisaatiokaavio

Silvestan toiminta-alueena on koko Suomi, pohjoisinta Suomea lukuun ottamatta. Silvesta on Suomen suurin metsäpalveluiden tuottaja mitattuna työsuhteisten metsureiden määrällä. Silvesta toteuttaa metsän- ja luonnonhoitoon liittyviä työtehtäviä UPM:n omissa metsissä ja metsäpalveluasiakkaiden metsissä. Nämä ovat Silvestan sisäisiä työtilauksia. Ulkopuoliset työtilaukset ovat Silvestan omia asiakkaita. Ulkopuolisten työtilausten määrä liikevaihdosta oli vuonna 2008 noin 10 %. Ulkopuolisten työtilausten määrän on tarkoitus jatkossa olla liikevaihdosta noin 15-20%.

2.3 Töiden toteutus

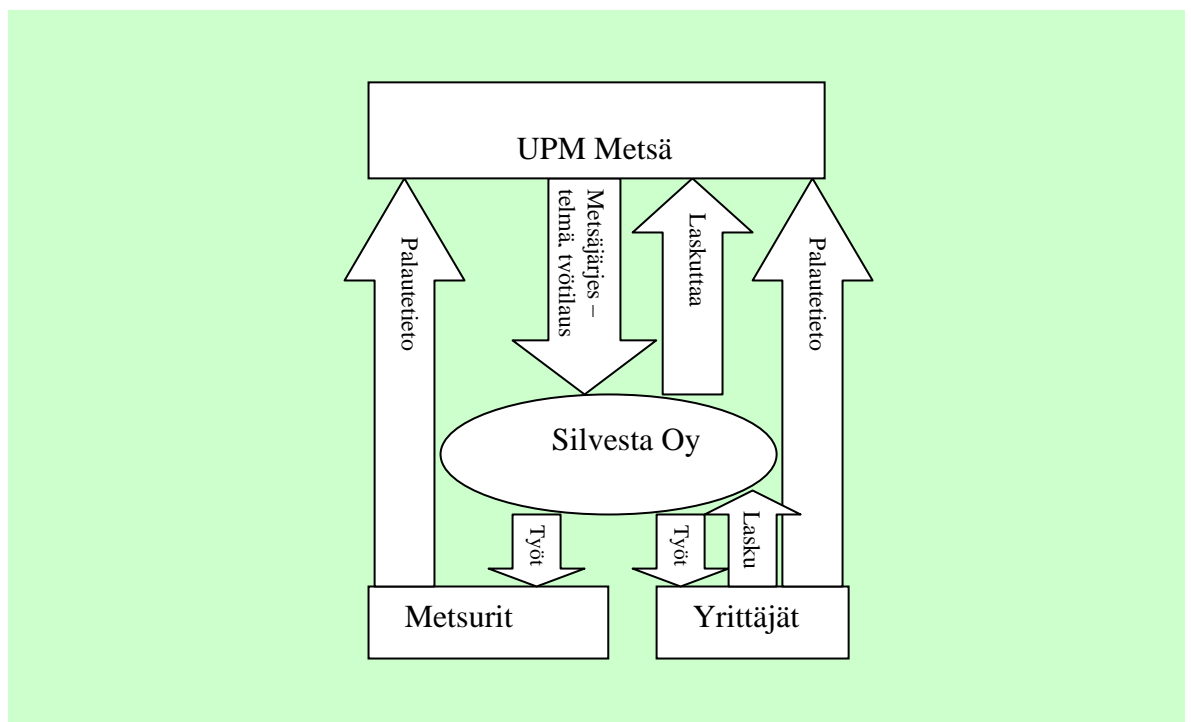
Suomi on jaettu kolmeen toiminnalliseen operaatioalueeseen. Kuviossa 2 selviää operaatioalueiden maantieteelliset rajat. Jokaisella operaatioalueella työskentelee 20 - 80 metsuria, lisäksi yrittäjiä on tarvittava määrä. Metsurit työskentelevät suoraan operaatioesimiesten alaisuudessa. Metsurit on jaettu operaatioalueilla metsuriryhmiin ja jokaisella operaatioalueella toimii 1-8 metsuriryhmää. Ryhmällä on vetäjä, joka toimii eräänlaisena organisoijana ryhmän sisällä.



KUVIO 2. Silvesta Oy:n operaatioalueiden rajat

Ryhmänvetäjän tehtäviin kuuluu metsureiden tuntikorttien lähettäminen palkka-sihteereille sekä työmaakarttojen jakaminen oman ryhmän metsureille. Yrittäjille operaatioesimiehet toimittavat työtilaukset suoraan, ja yrittäjät laskuttavat Silvestaa tehdystä työstä. UPM Metsän metsätalousesimiehet suunnittelevat toteu-

tettavat työtilaukset metsäjärjestelmään, josta Silvestan operaatioesimiehet poimivat ne toteutettaviksi omilla resursseillaan. Silvesta toteuttaa kaikki UPM Metsän suunnittelemat metsänhoitotyöt. Silvesta vastaa toteutuksesta ja UPM metsä metsänhoitotöiden suunnittelusta. Kuviossa 3 on yksinkertaistettu, kuinka Silvesta toteuttaa työt ja laskutuksen. Palautetietona metsurit ja yrittäjät toimittavat omalaadunvalvontaan perustuvat puustotiedot kohteista sekä työmaasuunnitteluun liittyvän arvioinnin. Palaute voidaan lähettää joko sähköisesti tai kirjepostina metsäsuunnittelijoille.



KUVIO 3. Töiden toteutus ja laskutus

3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

3.1 Sopeutuminen muutokseen

Työelämässä ihmiset kohtaavat nykyaikana kaikissa organisaatioissa muutos-
ilmiön. Osa muutoksista on pieniä, osa taas suuria, jolloin organisaation rakenteita
tai toimintoja muutetaan laaja-alaisesti. (Hokkanen 2006, 9.) Näin tapahtui vuonna
2007 UPM Metsä:llä, kun metsurit siirrettiin Silvestan palvelukseen. Kyseessä oli
iso muutos, johon ei ehditty valmistautumaan kunnolla. Tästä johtuen muutoksen
jäljet näkyvät yhä metsureiden ja Metsän toimihenkilöiden toiminnassa.

Ihmisten suhtautuminen muutokseen riippuu ihmisestä itsestään ja siitä, miten hän
kokee kykenevänsä hallitsemaan tilannetta. Hallinnan ja kontrollin tunne on tärkeä
tekijä, kun pohditaan ihmisen psykologista tai psyykkistä hyvinvointia. (Hokkanen
2006, 10-11.)

Kaikki toimintamme on täynnä muutosta, jo yhden päivän vanheneminen tai uuden
asian oppiminen, on muutosta. Onkin ehkä aiheellista jakaa itse muutos neljään
eri tasoon, joista ensimmäinen ja alin taso on, yksilön muutos. Tätä on esimerkiksi
taitojen tai tiedostetun tekemisen, asenteiden, persoonan tai arvojen muuttaminen.
Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin ja sielu, ilman sitä ei
tapahtu yhteisöllistä muutosta. Muutokset ja muutosvisiot lähtevät useasti jostain
aivan muualta kuin ylimmästä johdosta. Yksilöiden innovaatiopotentiaalia ei saisi
koskaan tukahduttaa lähiesimiesten tai johdon puolelta. (Erämetsä 2003, 23–26,
40.)

Toisen tason muutokset ovat taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät
kosketa koko organisaatiota tai yritystä. Tällaisia ovat esimerkiksi uuden
järjestelmän käyttöönotto tai yksinkertaisesti vain hymyilemään oppiminen
asiakaspalvelutilanteissa. Useimmat muutokset ovat toisen tason muutoksia.
Kolmannen tason muutokset ovat strategisia, joten ne edellyttävät kehitystä tai
suoranaista toimintatavan muutosta. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi
yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat tai vaikka uusi brändi. Neljännen,

korkeimman tason muutokset, eli organisaation kulttuurilliset muutokset, ovat hitaita ja vaikeita toteuttaa. Ne pitävät sisällään koko organisaation eri osa-alueiden muuttumisen samaan suuntaan, henkilötasolta lähtien, että muutokset voivat olla erilaisia. Muutos joka kosketi Silvestaa ja UPM Metsää oli luonteeltaan neljännen tason muutos. Kasvussa on usein kyse vain yrityksen koon kasvattamisesta. Kehityksessä yritys saattaa joutua kehittämään esimerkiksi liiketoimintaansa muuttuvien markkinoiden mukaiseksi. Erämetsän mukaan muutos yrityksessä voi tarkoittaa esimerkiksi koko liiketoiminnan ja tuotteiden muuttamista. (Erämetsä 2003, 23–26.)

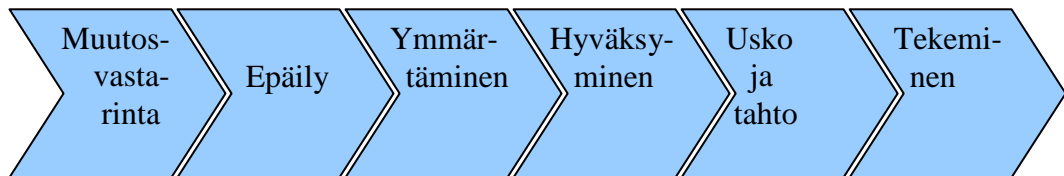
3.2 Muutoksen kokeminen

J. & L. Russelin mukaan muutos on luonnollinen ja väistämätön emotionaalinen matka, jonka kaikki organisaation jäsenet käyvät läpi muutoksen kohdatessaan. Muutosmatkan aikana käydään neljä vaihetta läpi:

- mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus
- pelko, viha ja vastustus
- kysely, kokeilu ja löytäminen
- oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen

Muutosmatkan ensimmäisessä vaiheessa organisaation jäsenet kokevat olonsa turvalliseksi ja mukavaksi, koska he kokevat hallitsevansa työnsä ja työympäristön. Ympäristö on järjestyksessä ja ihmiset tietävät paikkansa osana kokonaisuutta ja tuntevat heihin kohdistuvat odotukset. Osalla ihmisistä voivat olla tyytymättömiä vallitsevaan olotilaan ja he kaipaavat muutosta. Näillä henkilöillä on ajatuksia ja ideoita siitä miten asioiden tulisi olla. Nämä ihmiset ovat muutoksen käynnistämisessä peruspilareita. Osalla tyytymättömyys voi olla kuitenkin liian suurta eikä heitä välttämättä ole apua muutoksen onnistumisessa. Riippumatta millainen henkilöiden alkutila on, he kaikki käyvät läpi jonkinasteisen muutosmatkan. Toiset kokevat sen lievempänä kuin toiset. Toisessa vaiheessa ihmiset kokevat pelkoa ja vihaa ja he vastustavat muutosta voimakkaasti. Heidän olotilansa on hermostunut ja epävarma. Vanhat toimintatavat ja nykyiset käytännöt

eivät enää vasaa tulevaisuuden haasteita. Muutosmatkan toisessa vaiheessa kaivataan menneitä aikoja ja tulevaisuus mielletään kaaoksena. Kuviossa 4 kuvataan muutosprosessia. (Russell-Jones 1995)



KUVIO 4. Positiivinen muutosprosessi (Erämetsä 2003. 100)

Jos ihmisten kokemat tunteet huomioidaan ja heitä kuunnellaan muutosprosessin aikana, he alkavat vähitellen osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen. Kolmannessa vaiheessa katse suunnataan jo tulevaisuuteen. Ihmisissä herää uteliaisuus uutta kohtaan, Heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja he ovat motivoituneita ja pyrkivät vaikuttamaan positiiviseen muutokseen. Mikäli kolmas vaihe onnistuu, ihmiset pääsevät muutosmatkallaan eteenpäin kohti oppimista, hyväksyntää ja sitoutumista. Muutos ja sen tuottamat tulokset konkretisoituu. Muutoksen aikana opitut asiat muodostuvat uusiksi toiminta- ja käyttäytymismalleiksi ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset tuntevat olevansa valmiita vastaamaan niihin muutosvoimiin, jotka alun perin aiheuttivat muutosprosessin. (Russell-Jones 1995)

3.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on haasteellista. Muutostilanteet ovat mitä moninaisempia ja niihin liittyy paljon ylimääräistä työtä. Muutokset ovat harvoin selkeitä ja rajattuja prosesseja. Käytännössä organisaatioissa erilaiset muutokset lomittuvat toistensa kanssa. Muutosten johtamisessa pääosassa pitää olla kuitenkin ihmiset. Muutos on myös joukkuelaji, jossa yhteistyön ja yhteisyyden merkitys korostuu. Muutoksen viisaus löytyy enemmän nenien välistä kuin korvien välistä. Muutostilanteissa on

tärkeää muistaa viestinnän merkitys. Hyvään muutosviestintään kuuluu toisto, viestinnän selkeys ja rehellisyys. (Pekkala 2007, 10.)

Johtamiseen kuuluu vastuunottaminen muista ihmisistä ja heidän työstään. Muutoksen johtamiseen liittyy myös paljon itsensä johtamista, koska jokainen, joka osallistuu muutoksen läpiviemiseen, joutuu käymään muutokseen liittyviä vaiheita läpi. Mitä paremmin johtaja onnistuu itsensä kanssa, sen paremmat mahdollisuudet on koko organisaatiolla onnistua muutoksessa. Yksi muutoksen onnistumisen avain lienee jokaisen terve suhtautuminen muutoksiin, positiivinen rakentava muutosvastarinta. (Pekkala 2007, 10.)

Muutokseen liittyy aina voimia, jotka edistävät muutosta ja vastavoimia jotka hidastavat muutosta. Kun vastavoimat osoittavat johonkin toiseen suuntaan, kuin mihin ollaan menossa, puhutaan muutosvastarinnasta. Kun muutosta aletaan suunnittelemaan, on jollain karkealla tasolla oltava selvillä siitä, miten ihmiset muutokseen suhtautuvat. Muutoksessa on tärkeää asettaa tavoitteita, ohjata, valmentaa, antaa palautetta, kouluttaa sekä viestiä (mitä? miksi? miten? ja ketkä?). Muutoksen vastustuksellekin on yleensä löydettävissä täysin rationaaliset syyt, kaikki muutos ei ole kaikkien mielestä oikeaa tai hyvää. (Hokkanen 2006, 366-371.)

Muutoksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo. Usein kuitenkin muutosvastarinnan voimakkuus yllättää yritysjohton ja muutoksen läpiviejät. Vastarinnan syynä voi olla tietämättömyys tai ymmärryksen puute. Ehkä koko asia on käsitetty väärin. Tästä syystä muutoksen perusteluihin tulisi kiinnittää erityisesti huomioita. On tärkeää katkaista heti huhuilta siivet. (Pekkala 2007, 10.)

Muutosta ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu paljon. Perinteisesti muutosjohtamisesta käytetään termiä 'change management'. Management- johtaminen mielletään asioiden johtamiseksi. Se sisältää aikataulutusta, tavoitteiden asettamista, analysointia yms. Kaikkein kriittisin tekijä erilaisissa muutoshankkeissa ovat kuitenkin ihmiset. Usein muutoksessa ei tunnisteta eikä tunnusteta ihmisten motivoitumisen ja tunteiden merkitystä. Muutosta voidaan kuvata

kokonaisvaltaisella ilmiöllä, jossa ihmisten toimintatapa muuttuu pysyvällä tavalla. Muutos on onnistunut vasta, kun toiminta tai käyttäytyminen on muuttunut pysyvästi. Käyttäytymiseen liittyvät aidot muutokset perustuvat tunteeseen. Ihmiset tekevät sitä, mikä tuntuu hyvältä. Muutos on aina tahdon asia. (Pekkala 2007, 3.)

Pysyvä toiminnan ja käyttäytymisen muutos ei synny hetkessä, se vaatii paljon työtä niin esimiehiltä kuin alaisiltakin. Kun kaikki huomaavat, mihin muutoksella pyritään ja miten se vaikuttaa omaan työtehtävään, ollaan jo lähellä pysyvää muutosta. Silvestan ongelmana on ollut muutoksen nopea aikataulu ja laaja toiminta-alue. Mitä enemmän asioista on keskusteltu, sen paremmin on uusi tapa toimia lähtenyt käyntiin.

Ihmisellä on luontainen taipumus pyrkiä hallitsemaan erilaisia tilanteita. Oli sitten kysymys mistä elämänalueesta tahansa, haluamme olla vaikuttamassa meitä koskeviin asioihin ja kokea, että on olemassa jonkinlainen varmuus esim. työpaikan pysyvyydestä. Ihmisten luontainen itsemääräämispyrkimys vaikuttaa myös muutostilanteissa. Jos ihmiset kokevat muutoksen ylhäältä – alas saneluksi, se herättää heti heissä vastustusta, koska heille ei anneta mahdollisuutta hallita tilannetta, joka liittyy heidän omaan työhönsä. (Pekkala 2007, 4.)

Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia kokonaisuuksia ja tästä syystä voidaan ajatella, että organisaatioilla on samanlaisia tarpeita kuin yksilöillä. Muutostilanteet organisaatioissa ovat tilanteita, joissa erityisesti pitäisi ottaa ihmisten ja organisaation luontaiset tarpeet tarkasti huomioon. Mitä suurempi muutos on, sen enemmän ihmisten ja koko organisaation turvallisuuden tunnetta horjutetaan. (Pekkala 2007, 4.)

4 PALVELU

4.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä mutta ei aina välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa, ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin. (Gröönroos 1998, 49.)

Palvelu sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelu onkin hyvin monimutkainen ilmiö. Miltei mistä tahansa koneesta tai tuotteesta voidaan tehdä palvelu, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Myyntitapahtuman lisäksi on joukko hallinnollisia palveluja, kuten laskutus ja reklamaatioiden käsittely. Nämäkin ovat asiakkaalle tarjottavia ns. näkymättömiä palveluja. Organisaatiolla, joka pystyy hyödyntämään ja kehittämään tällaisia näkymättömiä palveluja, on edessään paljon mahdollisuuksia. (Gröönroos 1998, 46-47.)

Palvelut ovat siis aineettomia ja heterogeenisiä. Palvelussa tuotanto, kulutus ja jakelu ovat samanaikaisia prosesseja. Palvelussa ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa, lisäksi asiakkaat osallistuvat tuotantoon. Palvelua ei voi myöskään varastoida eikä omistajuus palvelun myötä siirry. (Gröönroos 1998, 50.)

4.2 Palvelun laatu

Palvelun merkitys on viimevuosina voimakkaasti kasvanut. Koska tuotteilla on yhä vaikeampi erottua kilpailijoista, palvelulla voidaan tarjontaa erilaistaa. Asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua. Palvelun tuottajalla on aina oma käsitys siitä, mitä hyvä palvelu on. Palvelua tulisikin katsoa asiakkaan näkökulmasta, koska jokaisella on eri odotuksia hyvästä palvelusta. Organisaation olisikin syytä

selvittää, mitä asioita juuri sen asiakkaat arvostavat. Asiakas on laadun tulkitsija ja laatua tulisikin tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski 1999, 117-118.)

Laatua on vaikea määritellä muutamalla sanalla. Yleisesti ottaen laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu) vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia, miten hyvin toiveet ja tarpeet tyydyttyvät. Kokemus laadusta perustuu siihen, mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa että siitä, miten palveluprosessi asiakkaan mielestä sujui. Näitä kahta laadun osatekijää kutsutaan tekniseksi eli loppulaaduksi ja toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi. Laadulla on myös kolmas osatekijä; asiakkaan mielikuva organisaatiosta. Hyvä mielikuva suodattaa pieniä ja joskus isompiakin virheitä niin, että virheistä huolimatta asiakas kokee palvelun laadun tyydyttäväksi. (Ylikoski 1999, 118.)

4.3 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelun laatu syntyy asiakkaan odotusten ja kokemusten vertailusta. Sen vuoksi asiakkaalla on jo odotuksissaan mukana laadun arvioinnin kriteerit. Palvelun laatua arvioidessaan asiakas muodostaa käsityksen laadun eri ulottuvuuksista. (Ylikoski 1999, 126.)

Palvelun laadun ulottuvuudet voidaan jakaa kymmeneen eri osa-alueeseen: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja palveluympäristö. (Ylikoski 1999, 126-129.) Kun kaikki nämä asiat ovat kohdallaan, voidaan olla varmoja siitä, että ollaan saavutettu paras mahdollinen tulos. Asiakas on tyytyväinen, kun kaikki hänen toiveensa ja odotuksensa ovat toteutuneet, häntä on kohdeltu hyvin ja häntä on kuunneltu.

4.4 Palvelupaketti

Palvelupaketin muodostavat sen kolme komponenttia, joita ovat ydinpalvelu, avustavat palvelut/tuotteet ja tukipalvelut/tuotteet. Ydinpalvelu on yrityksen

markkinoilla olon syy. Jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua, tarvitaan hyvin usein joitakin avustavia palveluja. Avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Ydin- ja avustavat palvelut ovat välttämättömiä, jotta palvelua voidaan ylipäättään kuluttaa ja tuottaa. (Isohookana 2007, 66-67.)

Silvestan ydinpalvelu on metsänhoitotyöt lähinnä metsureiden tekemä manuaalinen metsänhoitotyö. Avustava palvelu tässä toiminnassa on metsureiden ohjaus ja opastus sekä työtilausten vastaanotto. Tukipalvelu/tuotteet ovat Silvestalla laatukontrollit sekä puustotietojen mittaaminen.

4.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on termi, joka kuvastaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Asiakastyytyväisyys on yritysmaailmassa tärkeimpiä tavoitteita kehityksen varmistamisessa. Tyytyväinen asiakas suosittelee helpommin ostamaansa tuotetta tai palvelua ja ostaa todennäköisemmin samaa tuotetta tai palvelua uudestaan. Asiakastyytyväisyys itsessään ei kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta tai asiakkaan suositteluhalukkuutta. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakastyytyv%C3%A4isyys>)

4.2.1 Asiakas

Asiakas voi olla suora, epäsuora, sisäinen tai ulkoinen. Suora asiakas toimii suoraan yrityksen (tai yksityishenkilön) kanssa. Yksinkertaisin tapaus on tuotteen tai palvelun tilaaja. Epäsuora asiakas käyttää tuotetta tai palvelua, vaikka ei ole suorassa yhteydessä toimittajan kanssa. Tuote voidaan myydä asiakkaalle tukku- tai vähittäisliikkeen kautta. Vaikka asiakas olisi epäsuora, asiakkaan mielipide täytyy aina ottaa huomioon. Menekki kuihtuu erittäin nopeasti, jos ainoastaan tukun tyytyväisyydestä ollaan kiinnostuneita. Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolelta suora tai epäsuora asiakas. Sisäinen asiakas on yrityksen sisällä. Varsinkin suuremmissa yrityksissä yritys on jaettu tulosyksiköihin, jotka ostavat toisiltaan palveluita: esimerkiksi markkinointi ostaa IT-osastolta tietokoneet ja verkkoyhteydet. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakas>)

4.2.2 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Asiakkaan tyytyväisyys tarkoittaa positiivista tunnereaktiota palvelukokemukseen. Asiakastyytyväisyys syntyy omien odotusten ja kokemusten vertailemisesta. Jos palvelu antaa asiakkaalle sen, mitä hän odotti, asiakas on tyytyväinen. Jos taas asiakkaan odotukset eivät ole täyttyneet, asiakas on palveluun tyytymätön, Hänelle syntyy negatiivinen tunnereaktio. Asiakas voi jopa lakata käyttämästä kyseisen organisaation palveluja. Yleensä huonosta kokemuksesta annetaan huonoa palautetta palvelun tarjoajalle sekä tuttaville. Markkinoijan kannalta erityisen haitallista on negatiivinen viestintä. (Ylikoski 1999, 109.)

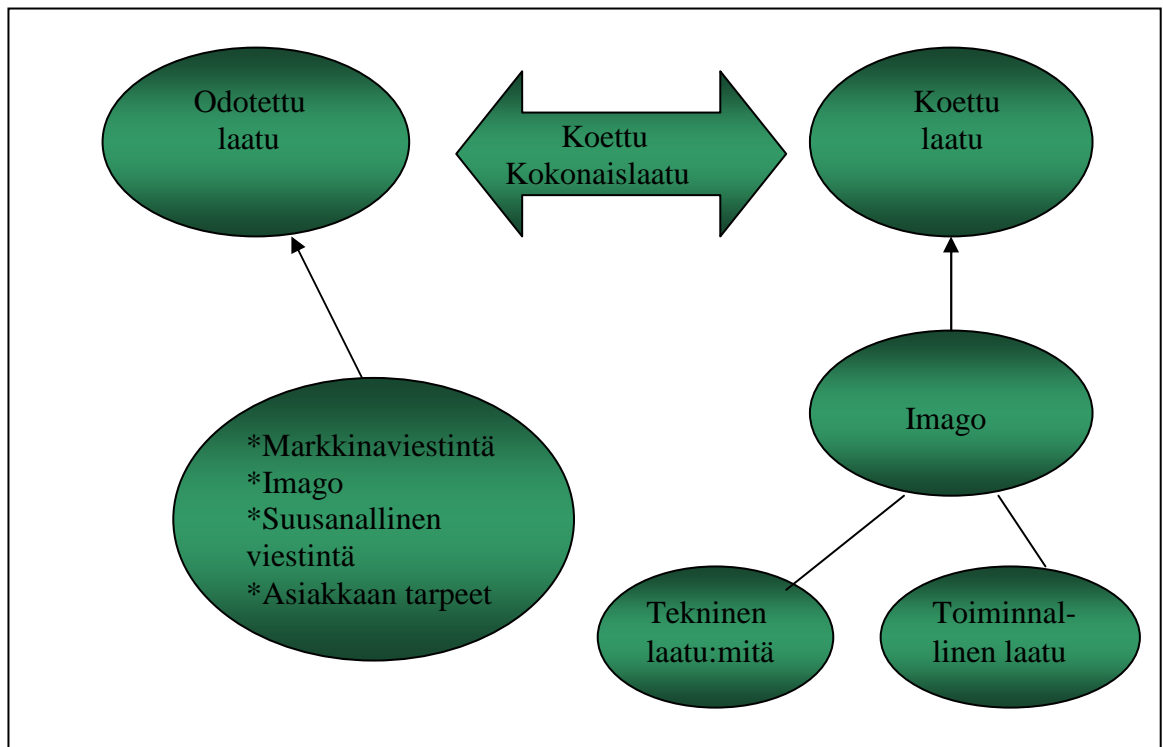
Asiakkaalla on aina tietty odotusarvo yrityksen tuotteista. Odotuksiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaan tarpeet ja kilpailevat toimijat. Odotukset voivat liittyvät tuotteiden laatuun, toimivuuteen, ammatillisuuteen ja asiantuntemukseen, uskottavuuteen, osaamiseen sekä yhteistyökykyyn. Asiakastyytyväisyyteen pyrkiessä yrityksen tulisi pystyä täyttämään tai ylittämään asiakkaan odotukset. (Lecklin 2002, 102-103.)

Asiakastyytyväisyys ilmaisee kokonaisuudessaan asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Asiakkaat ostavat yleensä ensimmäisen kerran lähinnä odotustensa perusteella. Jotta yritys pystyisi pitkäaikaisiin ja kestäviin kanta-asiakassuhteisiin, on asiakkaan kokemusten oltava jatkuvasti hyviä, palvelipa häntä kuka tahansa. Asiakastyytyväisyys ennustaa yrityksen tulevaa menestymistä parhaiten. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 44.)

4.2.3 Asiakastyytyväisyyden perustekijät

Asiakastyytyväisyys on laatukäsite, joka tuottaa asiakkaalle tyytyväisyyden tunteen niistä kokemuksista, joita hänelle on yrityksen muodostunut yrityksen toiminnasta. Laatukäsite kattaa kaikki ne osa-alueet, joista asiakkaan tyytyväisyys muodostuu. (Rope & Pöllänen 1998, 162.)

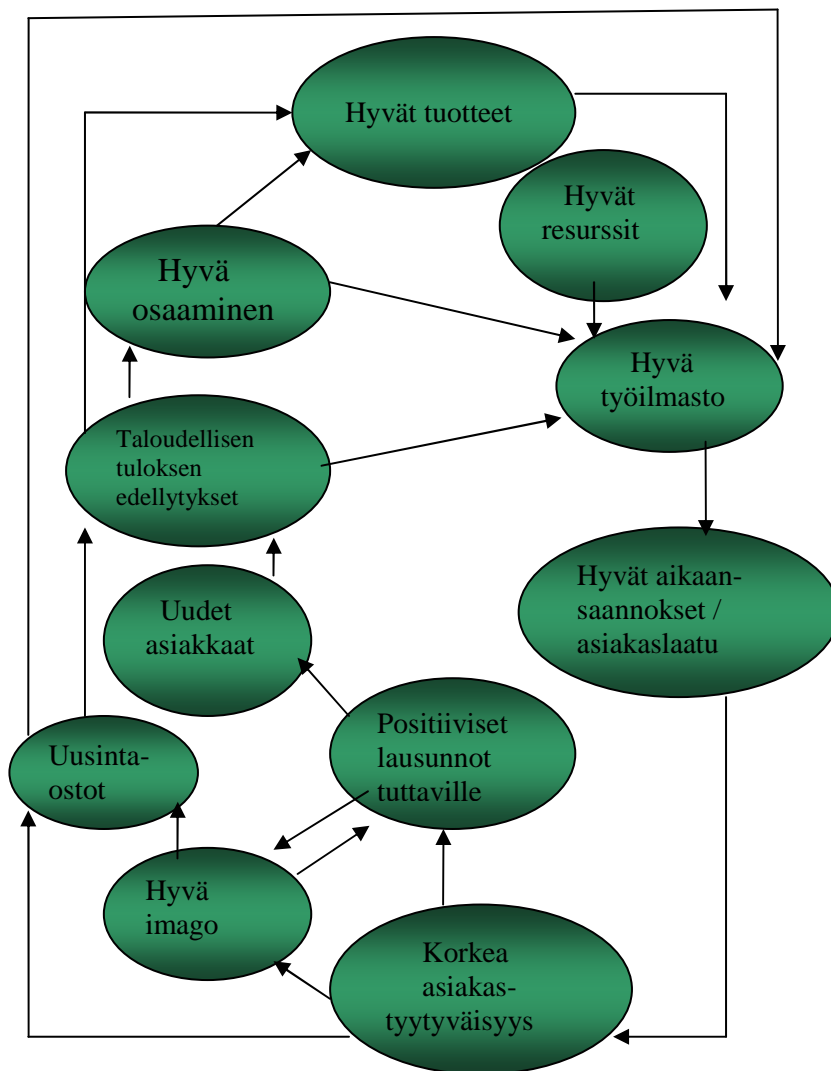
Koettu laatu muodostuu teknisestä eli tuotelaadusta ja toiminnallisesta laadusta: mitä palvelu sisältää ja miten hyvin se on toteutettu. Tätä asiakas vertaa omiin odotuksiinsa. Odotukset koostuvat asiakkaan mielikuvista tuotetta tai palvelua kohtaan. Mielikuvat voivat muodostua mainoksista, toisten asiakkaiden kertomuksista, asiakkaan omista tarpeista tai yrityksen imagosta. (Lecklin 2002, 105-106.) Kuviossa 5 asia on esitetty havainnollisesti kaaviona.



KUVIO 5. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavat tekijät (Lecklin 2002, 105)

Tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä eivät tuota aina samat toiminnot. Erilaiset tilanteet ja erilaiset asiakkaat vaikuttavat siihen, mitkä tekijät aiheuttavat tyytyväisyyttä ja mitkä tyytymättömyyttä. Tyytyväisyyttä asiakkaalle tuottaa tekijä, jonka asiakas kokenut tuottavan positiivisen yllätyksen. Odotusten mukainen toiminta ei ole tyytyväisyyden tuottaja, vaan se on odotustekijä, jonka on uskottu automaattisesti toteutuvan. Tyytymättömyys puolestaan on seurausta selkeästä ennako-odotusten alittamisesta tai lupausten pitämättömyydestä. Voidaankin sanoa, että asiakastyytyväisyyden aikaansaaminen kuuluu olennaisena osana liiketoiminnan menestystekijöihin. (Rope & Pöllänen 1998, 164–166.)

Kuviossa 6 osoitetaan, kuinka asiakaslaatu välillisesti tai välittömästi vaikuttaa yrityksen positiivisen imagon kehittymiseen ja asiakassuhteiden jatkumiseen. Asiakaslaatu vaikuttaa välillisesti tai välittömästi myös uusien asiakkaiden saamiseen positiivisen mielikuvan kautta. Vaikutukset on myös nähtävissä myynnin-/markkinaosuuden kasvussa. Tyytyväisten asiakassuhteiden seurauksena yrityksen on mahdollista toimia kannattavasti. (Rope & Pöllänen 1998, 164-166.)



KUVIO 6. Asiakastytyväisyyslaatu menestyskierteen osana (Rope & Pöllänen 1994, 164)

Kokonaistyytyväisyys muodostuu asiakkaan asettamien odotustason tekijöiden täyttymisasteesta ja siitä, mikä on tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden keskinäinen suhde toisiinsa. Asiakastytyväisyyden rakentamisessa tuleekin

minimoida tyytymättömyystekijät eli varmistaa palvelun tasalaatuisuus ja asiakkaan odotustasojen täyttäminen. Näin taataan se, että tyytymättömyystekijät korjataan ja korvataan mahdollisimman hyvin, jos niitä ilmenee. Tässä kohdin voidaan hyödyntää asiakkailta saatua asiakaspalautetta. Tämän lisäksi pienillä positiivisilla asioilla kuten iloisella ja huomaavaisella asiakaspalvelulla pyritään jättämään asiakkaalle hyvä mieli. (Rope & Pöllänen 1998, 167 – 168.)

Ropen ja Pölläsen (1998, 168) mukaan pelkkä asiakastyytyväisyystekijöiden aikaansaaminen ei ole oleellista vaan tyytymättömyystekijöiden minimointi. Tämä merkitsee tasalaatuisuuden varmistamista jokaiselle asiakkaalle joka tilanteessa. (Rope & Pöllänen 1998, 168.)

4.2.4 Sisäisen asiakkuuden merkitys

Sisäinen asiakkuus on yrityksen tai organisaation sisällä tapahtuvaa asiakkuutta. Yksi työvaihe, osasto tai esimerkiksi tiimi tuottaa tuotteen tai palvelun, joka on edellytys seuraavan vaiheen tekemiselle. Sisäinen asiakas on myös asiakas, jolla on omat tarpeensa. Toimittaja eli edellinen vaihe voi tyydyttää asiakkaan tarpeet hyvin tai huonosti. Prosessiajattelu perustuu juuri sille, että otetaan selvää sekä toimittajan että asiakkaan tarpeista. Molempien tulee kehittää toimintaa yhdessä, että prosessista tulisi sujuva ja tehokas. (<http://www.kookas.fi/articles/read/254>)

Yrityksissä ei aina tulla ajatelleeksi minkälaisia vaatimuksia sisäinen asiakas asettaa esimerkiksi tuotekehitykselle. Tuotekehitys vaikuttaa suuresti siihen, miten helppo tuote on toteuttaa eri työvaiheissa ja miten edulliseksi tai kalliiksi sen toteuttaminen tulee. (<http://www.kookas.fi/articles/read/254>)

Sisäisestä asiakkuudesta huolehtimalla yritys saavuttaa toiminnan tehostumista, kulujen pienenemistä ja esimerkiksi ilmapiirin paranemista. Pahimmat ilmapiiiriongelmat sijaitsevat usein juuri osastojen tai työvaiheiden välillä, jos yhteistyön onnistumiselle ei ole mahdollisuuksia. (<http://www.kookas.fi/articles/read/254>)

UPM Metsän ja Silvestan asiakassuhde ei ole perinteinen yrityksen ja asiakkaan välinen suhde. Asiakassuhteessa on piirteitä myös sisäisestä asiakassuhteesta.

Vaikka Silvesta on oma yhtiö, kuuluu Silvesta samaan konserniin UPM Metsän kanssa. Voidaankin puhua konsernin sisäisestä asiakkuudesta. Silvesta toimii erillisenä UPM Metsästä, mutta kuitenkin eräänlaisena osaprosessina UPM Metsän prosessien rinnalla.

5 LAADUN NÄKÖKULMAT

Laadun olemusta voidaan ymmärtää tarkastelemalla sitä eri näkökulmista, joita ovat valmistus, suunnittelu, asiakas ja ympäristö. Voidaan ajatella, että laatuun kohdistuu erilaisia vaatimuksia eri tahoilta. Nämä vaatimukset ovat laatutyön tavoitteita ja laatua arvioidaan sen perusteella, miten näiden tahojen vaatimukset täyttyvät. (Lillrank , 1998, 25)

Laatu on yleensä epäsuorasti mitattavissa oleva tuotteen tai palvelun ominaisuus. Tyypillisiä laadun kriteerejä ovat esim. toimivuus, kestävyys, kohtuuhintaisuus, virheettömyys, helppokäyttöisyys, saavutettavuus ja miellyttävyys. Laatuominaisuus ilmenee yleensä kontekstisidonnaisena, suhteessa tuotteen tai palvelun käyttäjän tarpeisiin ja toiveisiin. Laatutyön keskeisenä lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen sekä näihin vastaaminen. (Leclin 2002, 114)

Nykyään laadulla tarkoitetaan yrityksen laaja-alaista kehittämistä, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys. Laatu on siis yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. (Leclin 2002, 115)

Laadulle ei ole yhtä kaikenkattavaa määritelmää. Laatu on eri määritelmien mukaan esimerkiksi:

- erinomaisuuden aste
- vaatimusten täyttäminen
- asiakastyytyväisyyttä
- hintaa lukuunottamatta kaikki ostopäätökseen vaikuttavat tekijät
- arvoa jollekin henkilölle.

Laadun määrittely esimerkiksi mittareiden avulla ei ole helppoa, koska siihen vaikuttaa aina monia tekijöitä. (<http://www.kookas.fi/articles/read/250>)

5.1 Valmistuskeskeinen näkemys laadusta

Valmistuskeskeinen näkemys laadusta tarkoittaa hyödykkeiden virheettömyyttä, ts. ne on valmistettu annettujen spesifikaatioiden mukaisesti. Laadukasta on tuotanto, joka ei tuota lainkaan virheellisiä tuotteita. Puhutaan nollavirheajattelusta. Virheiden esiintyminen voi johtaa lisäkustannuksiin ja tuottojen menetyksiin. Tyypillisiä virheistä johtuvia lisäkustannuksia ovat takuukustannukset, vahingonkorvaukset, myöhästymissakot ja pahimmassa tapauksessa koko tuotteessa oleva tuotantopanos menetetään hylkynä. Lievästi virheelliset tuotteet joudutaan myymään alemmassa laatuluokassa. Virheiden esiintyminen johtaa yrityksen tuottavuuden heikentymiseen. (Lillrank 1998, 28-31.)

5.2 Suunnittelukeskeinen näkemys laadusta

Suunnittelukeskeinen laatu (eli tuotekeskeinen laatu tai tuotelaatu) tarkoittaa niitä ominaisuuksia, joita tuotteeseen rakennetaan sen käyttötarkoitusta silmällä pitäen. Tämä on siis tuotteen suunnittelijan käsitys, suunnitelma asiakkaan arvostamista tuuteominaisuuksista. Tämä laadun käsite on lähellä laatumääritelmää, jossa kriteerinä on sopivuus käyttöön. Suunnittelukeskeinen laatu on asiakkaan kannalta lupaus laadusta ja vaikuttaa siten siihen, minkälaisen hinnan asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Eri markkinasegmentteihin suunnitellut tuotteet on tarkoitettu eri käyttötarkoituksiin, mistä syystä niitä ei voi vertailla mielekkäästi tuotelaadun perusteella. Vain samaan tarkoitukseen suunniteltuja tuotteita voi vertailla keskenään. Välineiden erikoistuminen on johtanut täsmätuotteisiin, joilla pyritään homogeenisen asiakasryhmän, markkinasegmentin erityisvaatimusten ja -toiveiden mahdollisimman tarkkaan toteuttamiseen. Suunnittelukeskeinen laatutyö tarkoittaa samaa, mitä tuotekehitystyöllä ymmärretään. (Lillrank 1998, 31-34.)

5.3 Asiakaskeskeinen näkemys laadusta

Asiakaskeskeinen laatu tarkoittaa sitä kuinka hyvin tuote menestyy siinä tarkoituksessa, jossa asiakas sitä käyttää. Suunnittelukeskeinen laatu realisoituu

luvattuun laatuun liittyvien odotusten ja todellisten kokemusten perusteella asiakkaan kokemaksi laaduksi. Asiakaskeskeinen laatu on tuotanto- tai kulutusprosessissa (riippuen siitä onko asiakas tuottaja vai kuluttaja) koettua laatua erotukseksi luvatus laadusta. Asiakaskeskeinen laatu perustuu hyödykkeen koko käyttöiän aikaiseen kokemukseen. Tuotantokeskeinen laatu on asiakaskeskeiseen laatuun sisältyvä elementti, osatekijä. (Lillrank 1998, 34-35.)

5.4 Ympäristökeskeinen näkemys laadusta

Ympäristökeskeinen laatu tarkoittaa vaatimuksia, joita muut yrityksen sidosryhmät kuin asiakas asettavat yritykselle ja sen tuotteille. Vaatimus tuotteen turvallisuudesta tai kierrätettävyydestä aiheuttaa tuottajalle suunnittelu- ja materiaalikustannuksia, päästöjen vähentäminen johtaa lisäkustannuksiin jne. Ympäristön vaatimukset ovat luonteeltaan tuotanto- ja kulutusprosessin haittojen vähentämistä. Vaikutus yritykseen on kustannuksia lisäävä ja siten tuottavuutta heikentävä. Voidaan ajatella, että yritys jakaa osan aikaansaamastaan tuottavuudesta toteuttaessaan ympäristövaatimuksia. (Lillrank 1998, 37-39.)

5.5 Silvestan metsänhoitotöidenlaatu

Metsänhoitotöissä laadulla tarkoitetaan annettujen ohjeiden noudattamista. Taimikoissa noudatetaan UPM Metsän taimikonhoito-ohjeita ja istutuksessa istutuksen ohjeistusta. Taimikoihin on jätettävä riittävä määrä kasvatettavia puita sekä otettava huomioon haluttava lehtipuusekoitus. Istutuksessa on tärkeää oikea istutustiheys, istutuspaikkojen valinta ja istutussyvyys.

Laadussa huomioidaan myös sahauksen jälki. Kannot eivät saa olla haittaavan pitkiä ja nojollaan olevat sahatut puut kaadetaan maahan.

Eräs laadun kriteeri on oikein ajoitettu toteutus. Puustotietojen palautus ajallaan sekä yhteydenotto toimihenkilöihin työn aloittamisen yhteydessä takaavat metsänhoitotöiden onnistumisen.

Kaikki nämä seikat vaikuttavat koettuun kokonaislaatuun. Nämä muodostavat kokonaisuuden siitä, mistä UPM Metsän toimihenkilöt muodostavat oman tyytyväisyys- tai tyytymättömyyskokemuksensa saamaansa palveluun.

6 MARKKINOINTI

6.1 Markkinoinnin määritelmä

Rope (1995, 40) määrittelee markkinoinnin seuraavasti:

Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin kohdennettua liiketoimintaa niin, että markkinoinnin avulla saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta ja vietyä tämä tuote ostohalua synnyttämällä tuloksellisesti kohderyhmän hankkimaksi varmistaen toiminnalla samalla asiakassuhteen jatkuvuus.

Markkinointi on systemaattista, määrätietoista ja pitkäjännitteistä toimintaa. Lisäksi toimintoja täytyy uudistaa ja kehittää, koska vain kehittyvä yritys voi pysyä mukana jatkuvassa kilpailussa. Markkinoinnissa on selkeä tulosajattelu, jossa kaikkien tekemisen päämääränä on pitkän aikavälin tulos, ja jossa markkinointitekemiset ovat vain välillisessä merkityksessä liiketoiminnassa. Markkinointi vaatii prosessin-hallintaa, jolla varmistetaan markkinoinnin logiikka ja "punaisen langan" säilyminen. Markkinoinnissa täytyy osata ymmärtää ihmisen käyttäytymistä tarjonnan ja viestinnän rakentamisen perustoina. (Rope 1995, 42.)

6.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

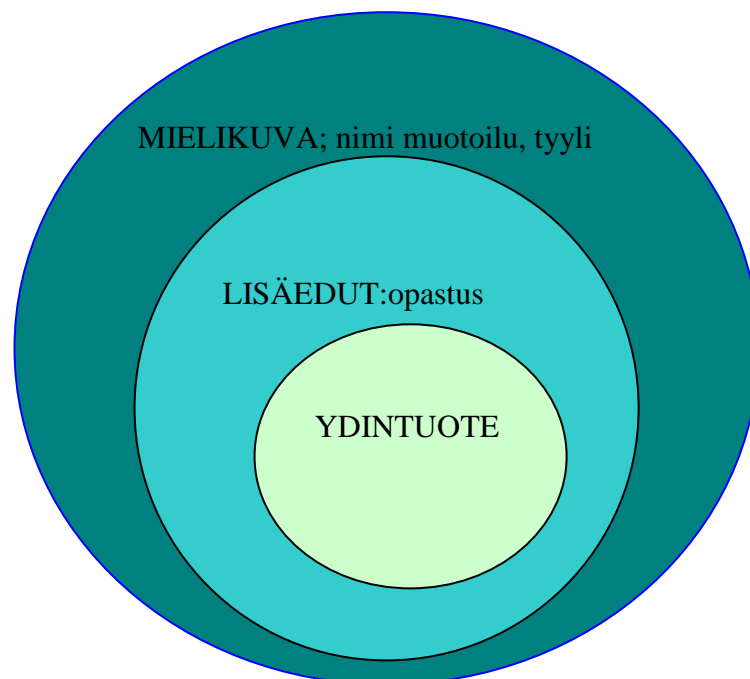
Markkinointia voidaan tarkastella kilpailukeinonäkökulmasta. Käytetään termiä 4P:n malli, jonka muodostavat eri kilpailukeinot eli tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Markkinoinnin kilpailukeinot ovat yrityksen hallinnassa olevia muuttujia ja niiden yhdistelmästä käytetään nimitystä markkinointimix. (Isohookana 2007, 47.)

Markkinoinnin kilpailukeinojen avulla yritykset pyrkivät luomaan sellaisen aseman, jolla se voi toimia kannattavasti markkinoilla. Markkinointimixin eri osa-alueiden sisältöön ja painotukseen vaikuttavat niin ympäristö- kuin yritystekijätkin. Markkinointimixin tulee muodostaa sellainen kokonaisuus, jonka eri osa-alueet tukevat toinen toisiaan ja muodostavat hallitun kokonaisuuden. (Isohookana 2007, 48.)

6.2.1 Tuote

Tuote on sitä, mitä yritys myy. Tuotteiden avulla pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ja toiveet. (Mannermaa 1993, 131). Konkreettinen tuote tai aineeton palvelu tai näiden yhdistelmä on koko liiketoiminnan ja markkinoinnin ydin. Se, mitä yritys tarjoaa markkinoille, muodostaa pohjan myös muille markkinointipäätöksille; hinnalle, jakelukanaville ja markkinointiviestinnälle. (Isohookana 2007, 49.)

Tuote on eräänlainen tuotepaketti/palvelupaketti, johon kuuluu monia eri osia. Markkinoinnillinen tuote käsitetään kerrostuneena. Kerrostunut tuote käsittää ydintuotteen, jonka ympärille lisätään lisäedut/palvelut ja kaiken tämän ympäröi mielikuva tuotteesta kuvion 7 mukaisesti.



KUVIO 7 Tuotteen kerroksellisuus (Rope 1995, 165.)

6.2.2 Hinta

Hinta on keskeinen kilpailukeino markkinataloudessa. Hinta on sellainen kilpailukeino, johon asiakkaat reagoivat herkästi, mutta kilpailijat vielä herkemmin.

Hinta on ainoa kilpailukeinoista, joka suoranaisesti tuo rahaa yrityksen kassaan. (Mannermaa 1993, 149.)

Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna. Yrityksen näkökulmasta se on tuotteesta asiakkaalta saatava vastike. Hinta vaikuttaa olennaisesti tuotteen kaupaksi menemiseen. Hinnoittelulla vaikutetaan, paljonko yritys saa euroja. Asiakkaan on yleensä helppompia muodostaa käsitys hinnasta kuin esimerkiksi laadusta tai palvelusta. Markkinointimielessä hyvä tuote on ainoastaan hyvin kaupaksi menevä, oikein hinnoiteltu tuote. Hinnoittelun tärkein tavoite on saada yrityksestä kannattava. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 150-151.)

6.2.3 Saatavuus

Yrityksen saatavuutta koskevien päätösten tavoitteena on varmistaa, että yrityksen kohdeasiakkaat tulevat fyysisesti, palvelullisesti ja hinnallisesti yrityksen tuotteiden ulottuville niin, että yrityksen liiketoiminnalle ja markkinoinnille annetut tavoitteet toteutuvat. (Rope & Vahvaselkä 1993. 146.)

Asiakkaan näkökulmasta saatavuus merkitsee tälle tarjottua ostomahdollisuutta siten, että hän saa haluamansa tuotteen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, sopivan suuruisena eränä mahdollisimman helposti ja jakelukustannuksiltaan edullisesti. (Rope & Vahvaselkä 1993. 146.)

6.2.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen. (Vuokko 2003, 17.)

Markkinointiviestintä kattaa monenlaisia keinoja ja toimintoja ja myös hyvin monia ja erilaisia kohderyhmiä. Tärkeintä kuitenkin on, että markkinointiviestinnällä on

selkeä markkinoinnillinen tavoite sekä tarkoitus. Markkinointiviestintä ei ole mitä tahansa viestintää, vaan viestintää, jolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan. Markkinointiviestinnän keinot luokitellaan Vuokon (Vuokko 2003, 17) mukaan seuraavasti:

- henkilökohtainen myyntityö
- mainonta
- menekinedistäminen
- suhdetoiminta
- julkisuus
- sponsorointi.

Markkinointiviestintää tarvitaan palveluiden, tuotteiden kuin asioidenkin markkinoinnissa. Sitä tarvitaan myös sekä olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden markkinoinnissa että uusien lanseeraamisessa. (Vuokko 2003, 18.)

6.3 Yrityskuvan merkitys

Grönroosin (1998, 225) mielestä yrityskuvalla on kolmitasoinen tehtävä. Yrityskuva on suodatin, joka viestii odotuksista ja riippuu asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista. Suodattimella tarkoitetaan yrityksen operaatioista vallalla olevia käsityksiä. Yrityskuvan ollessa hyvä siitä tulee suoja, jolloin pienet ja joskus jopa suuret tekniseen ja toiminnalliseen laatuun liittyvät ongelmat annetaan anteeksi. Suojan vaikutus voi lakata, jos virheitä sattuu liian usein. Suoja voi toimia myös negatiivisessa mielessä eli asiakkaat voivat olla tyytymättömämpiä kuin muuten olisivat. Suojan ollessa neutraali suojan vaikutusta ei ole. (Grönroos 1998, 225.)

Koska Silvesta on uusi yritys markkinoilla, ei sille ole ehtinyt muodostua vahvaa yrityskuvaa. Yrityskuvan muodostuminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan vahvan yrityskuvan muodostuminen on pitkä prosessi. Koska Silvesta aloitti kesken vuoden ja toiminta aloitettiin heti, oli selvää, että UPM Metsällä oli epäluuloja toiminnan luotettavuuden kanssa. Koska muutosjohtaminen oli osaksi epäonnistunut, ei metsureilla eikä Metsän toimihenkilöillä ollut edes selvää kuvaa siitä,

miksi Silvesta on perustettu. Asioiden perinteinen hoitaminen on usein koettu helpommaksi kuin siirtyminen uuteen toimintamalliin. Luottamusta ei ole heti, ja jos toiminta alkaa kangerrellen, on luottamuksen saavuttaminen hidasta.

Odotuksiin yrityksen toiminnasta vaikuttaa asiakkaiden mielikuva yrityksestä. Lisäksi se suodattaa yrityksestä välitettyä tietoa. Myönteisen yrityskuvan omaava yritys saa helpommin viestinsä perille. Negatiivisen yrityskuvan omaava yritys ei taas välttämättä saa oikeanlaista tietoa perille kohderyhmään. Neutraalilla yrityskuvalla ei ole haittoja, mutta viestilläkään ei ole vaikutusta. Asiakkaan kokemukset ja odotukset riippuvat yrityskuvasta. Koetun palvelun laatu muuttaa yrityskuvaa. Yrityskuva vahvistuu, jos tekninen ja toiminnallinen laatu on odotuksien mukainen tai ylittää sen. Yrityskuva heikkenee sen sijaan, jos laadun taso jää odotuksista. Yrityskuvalla on myös sisäinen vaikutus, se vaikuttaa yrityksen henkilöstöön. Selkeä ja myönteinen yrityskuva vaikuttaa henkilöstön arvostukseen omaa yritystä kohtaan ja sitä kautta työn suoritukseen ja palvelun laatuun. Yritys on tällöin myös halutumpi työnantaja. Epäselvä yrityskuva heikentää henkilöstön arvostusta ja sitä kautta myös palvelun laatua. (Grönroos 1998, 226.)

Hyvä yrityskuva luo otollisen ilmapiirin, jossa esimerkiksi tehokkaalla markkinoinnilla ja myyntityöllä tuote myydään. Jos yrityksen tuotteet tai palvelut eivät merkittävästi poikkea kilpailijoiden tuotteista, saattaa myönteinen kuva yrityksestä ratkaista ostopäätöksen. (Siukosaari 1999, 39.)

Ylikosken (2001, 137) mukaan identiteetti liittyy siihen, mitä yritys on ja miten se näkyy asiakkailleen. Identiteetin avulla yritys erottuu toisista samaa palvelua tuottavista markkinoijista tai palvelun välittäjistä. Yrityksen palvelut, palveluympäristö, markkinointiviestintä ja muu viestintä sekä henkilöstön käyttäytyminen sisältyy identiteettiin. Yritys viestittää toiminnallaan itsestään. Viestintä voi olla konkreettista kuten logo tai abstraktia kuten osallistuminen tapahtumaan. Yrityksen identiteetti syntyy nimestä, logosta, yrityksen ominaisuuksista sekä hinnoista, mainonnan määrästä ja laadusta. (Ylikoski 2001, 137–138.)

Grönroos (1998, 226) painottaa yrityskuvan olevan todellista, joten sen kehittämisen on myös perustuttava todellisuuteen. Yrityskuvan kehittämisessä tärkeää on analysoida kunnolla itse yrityskuvaa ja sen taustalla olevia syitä. Yrityskuvan ollessa negatiivinen asiakkaan kokemukset ovat todennäköisesti huonoja. Tällöin ongelmia voi olla joko teknisessä tai toiminnallisessa laadussa tai molemmissa. Yrityskuvan kehittäminen on siis aloitettava laadun korjaamisesta ennen kuin markkinointiviestintään kannattaa panostaa. Yrityskuvan ollessa tuntematon kyseessä on viestintäongelma. Yritys voi tällöin olla menossa tuntemattomille markkinoille, jolloin asiakkaan mielikuva ei perustu kokemuksiin tai todellisuus on muuttunut. Asiakkaat eivät välttämättä vielä ole tajunneet yrityksen palvelun laadun parantumista. Yrityskuva paranee ajan mittaan asiakkaan kokemusten myötä tai tehokkaalla markkinointiviestinnällä. On oivallettava, että yrityskuvan kehittäminen lähtee todellisesta yrityskuvasta, yrityksen toiminnasta ja viestinnästä. (Grönroos 1998, 226–228.)

7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimustehtävä

Tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin Silvesta on onnistunut vuonna 2008 toteuttamaan UPM:n tilaamat metsänhoitotyöt, ja kuinka tyytyväisiä UPM Metsän toimihenkilöt ovat Silvestan toimintaan. Koska toiminta oli vasta alkanut, haluttiin samalla selvittää, kuinka hyvin uusi tapa toimia on omaksuttu ja otettu käyttöön.

Tutkimustehtävä jaettiin pääongelmaan ja tarkennettiin alaongelmiin. Pääongelma kysymysmuotoisena:

- Kuinka tyytyväisiä UPM Metsän toimihenkilöt ovat Silvestan tapaan toimia?

Alaongelmien avulla haluttiin saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka tyytyväisiä toimihenkilöt ovat metsurityön laatuun ja töiden etenemiseen?
- Kuinka tyytyväisiä toimihenkilöt ovat maanmuokkauksen laatuun ja töiden etenemiseen?
- Miten uusi tapa toimia on omaksuttu ja otettu käyttöön?

7.2 Kohdejoukko, tiedonkeruu ja tutkimusaineiston analysointi

Tutkimus toteutettiin marraskuussa 2008. Tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman luotettavaa tietoa ja sen vuoksi kysely lähetettiin kaikille UPM Metsän toimihenkilöille. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska kohdejoukko oli niin suuri. Totesin ainoaksi keinoksi saada vastaukset luotettavasti kaikilta lähettämällä heille henkilökohtaisen kyselyn sähköpostilla. Kyselyssä oli mukana saate, jossa kerrottiin kyselyn merkityksestä ja tarkoituksesta. Aineisto kerättiin lähettämällä UPM Metsän osto-esimiehille, metsätalousesimiehille ja hankinta-esimiehille kysely sähköpostiin. Kysely lähetettiin kaikille valittuun kohderyhmään kuuluville henkilöille. Kohderyhmään kuului

312 toimihenkilöä, joista 223 vastasi määräaikaan mennessä. Vastausprosentiksi muodostui 71,5.

Kysely laadittiin yhteistyössä Silvestan ja UPM Metsän esikunnan kanssa. Lomake tehtiin Feedback-ohjelmalla sähköpostiin sopivaksi. Kysymyslomakkeessa oli aluksi muutamia taustatietokysymyksiä. Lomake eteni näiden kysymysten jälkeen kysymyksiin joilla etsittiin vastauksia määriteltuihin ongelmiin. Kysymyksissä vaihtoehtoihin pystyi sähköpostissa laittamaan "tämän" haluamaansa kohtaan. Asteikkoina käytettiin osassa kysymyksiä neljää porrasta (ei ollenkaan, vähän, jonkin verran tai paljon). Toisena asteikkona käytettiin viisiportaista asteikkoa (1=huono, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä, 5=kiitettävä). Asteikot valittiin UPM Metsän aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista koska haluttiin saada tuloksia joita voidaan verrata keskenään. Kyselylomake liitteenä. LIITE 1

UPM Metsällä on käytössä Feedback- ohjelma, jolla kyselyt voidaan toteuttaa ja analysoida. Tämän ohjelman käyttäminen mahdollisti kyselyn lähettämisen kaikille sähköpostiin, ja uusintakyselyn lähettämisen heille jotka eivät olleet vastanneet.

Vastauksia on analysoitu Feedback-ohjelmalla. Vastauksista laskettiin keskiarvoja, sekä muodostettiin ristiintaulukointeja. Osaa vastauksia tarkasteltiin myös hajonnan perusteella. Kaikkia tuloksia ei esitetä tutkimustuloksissa, osa tuloksista on esitetty henkilökohtaisesti Silvestan operaatioesimiehille. Tuloksista on koostettu lisäksi pylväsdiagrammeja Excelin avulla.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

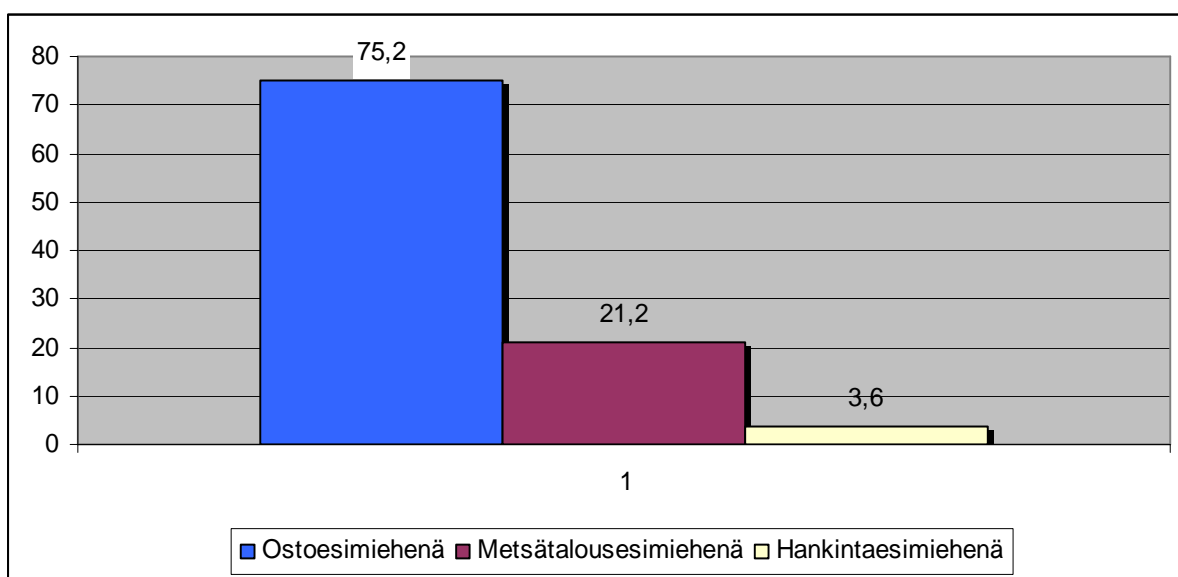
Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida sillä, miten luotettavia tulokset ovat, eli miten hyvin reliabiliteettivaatimus täyttyy. Toisena puolena tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa voidaan pitää valideettia eli sitä, miten hyvin tutkimus vastaa sen taustalla oleviin tutkimusongelmiin. Yksi luotettavuuden mittareista on saatu vastausprosentti. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli 71,5, joten tutkimusta voidaan pitää erittäin luotettavana. Tutkimuksessa löydettiin vastaukset tutkimusongelmiin, ja senkin pohjalta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Kos-

ka vastausprosentti nousi korkeaksi, voidaan varmasti saatuja vastauksia pitää luotettavina. Vastaajat sijoittuivat tasaisesti ympäri Suomea, ja he edustivat hyvin kaikkia vastaajaryhmiä. Näiden kaikkien pohjalta voidaan tutkimusta pitää erittäin luotettavana.

8 TUTKIMUSTULOKSET

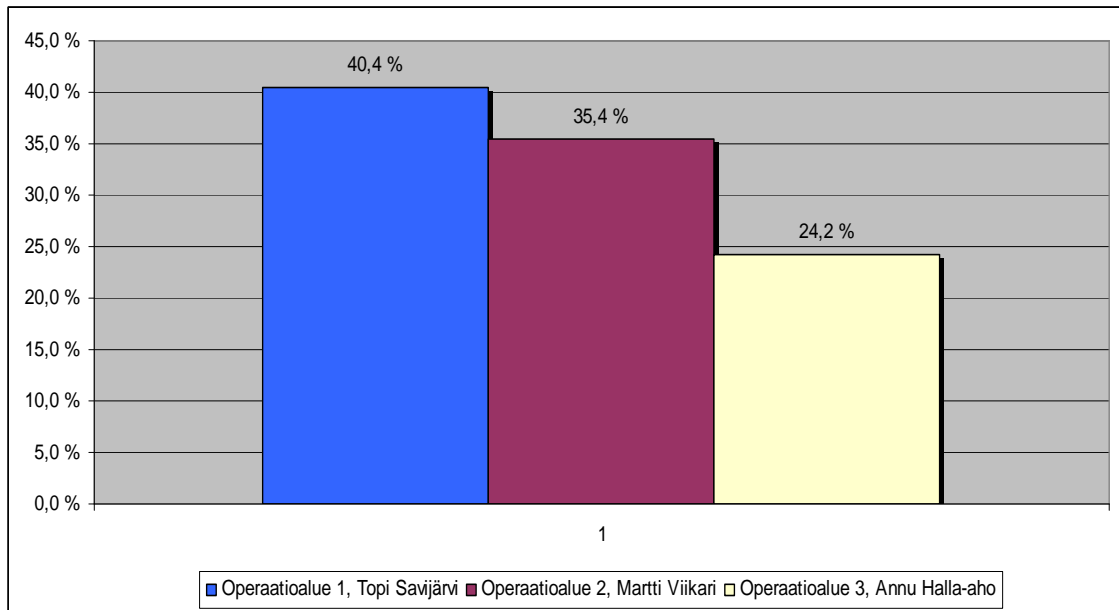
8.1 Taustatiedot

Vastaajista 75,2 prosenttia toimii ostoiesimiehenä, 21,2 prosenttia metsätalousesimiehenä ja 3,6 prosenttia hankintaesimiehenä. Kuvio 8 esittää vastaajien toimenkuvaa.



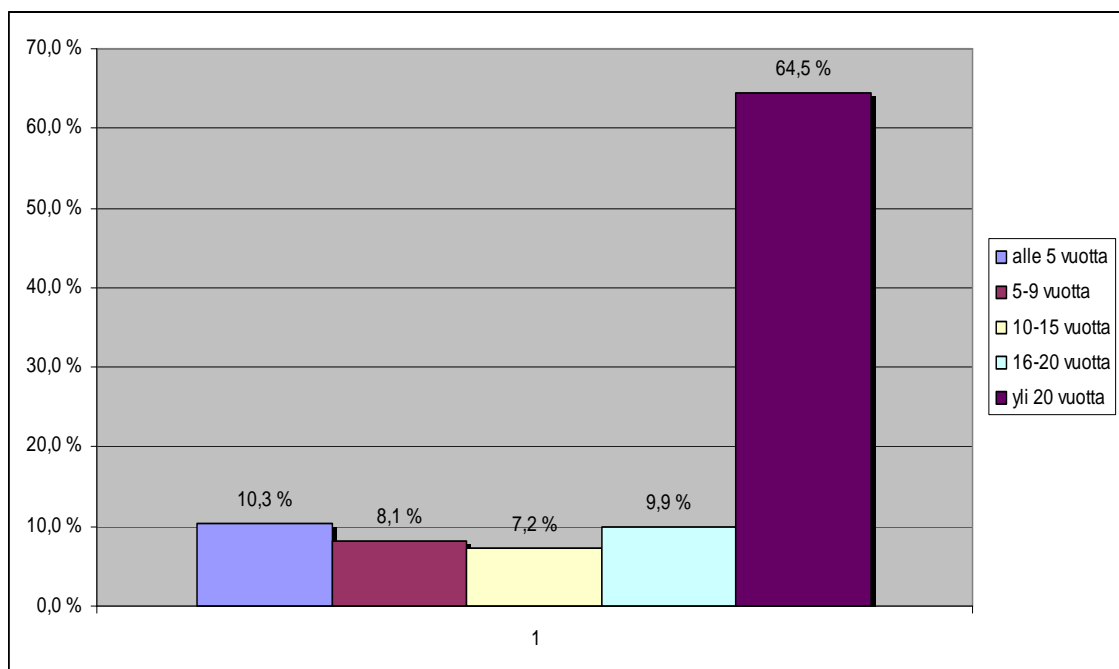
KUVIO 8. Vastaajien toimenkuvat (n= 222)

Silvestan toimialue on jaettu kolmeen toiminnalliseen operaatioalueeseen, itäinen - läntinen- ja pohjoinen alue. Itäisellä (operaatioalue 1) alueella operaatioesimiehenä toimii Topi Savijärvi, läntisellä (operaatioalue 2) alueella Martti Viikari ja pohjoisella (operaatioalue 3) alueella Annu Halla-aho. Vastaajista 40,4 prosenttia oli alueelta 1, alueelta 2 vastaajia oli 35,4 prosenttia ja 24,2 prosenttia alueelta 3. Kuviossa 9 on kuvattu vastaajien jakautuminen eri operaatioalueille.



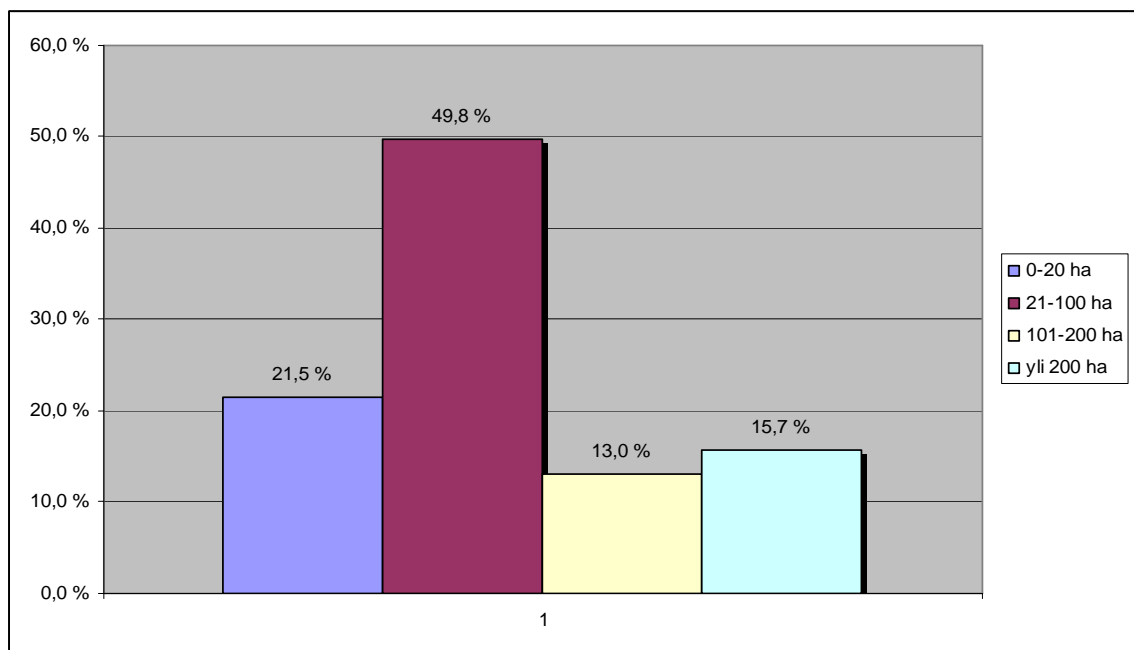
KUVIO 9. Vastaajien työalue (n= 223)

Vastaajista 10,3 prosenttia on työskennellyt UPM Metsällä alle viisi vuotta. Suurin osa vastaajista on työskennellyt hyvin pitkään UPM Metsällä. Yli 20 vuotta työskennelleitä toimihenkilöitä vastaajista on 64,5%. 16-20 vuotta toimihenkilönä on toiminut 9,9 % vastaajista. 8,1% vastaajista on toiminut toimihenkilönä 5-9 vuotta ja 7,2 % 10-15 vuotta. Kuvio 10 kuvaa työsuhteen pituutta.



KUVIO 10. Vastaajien työsuhteen pituus (n= 223)

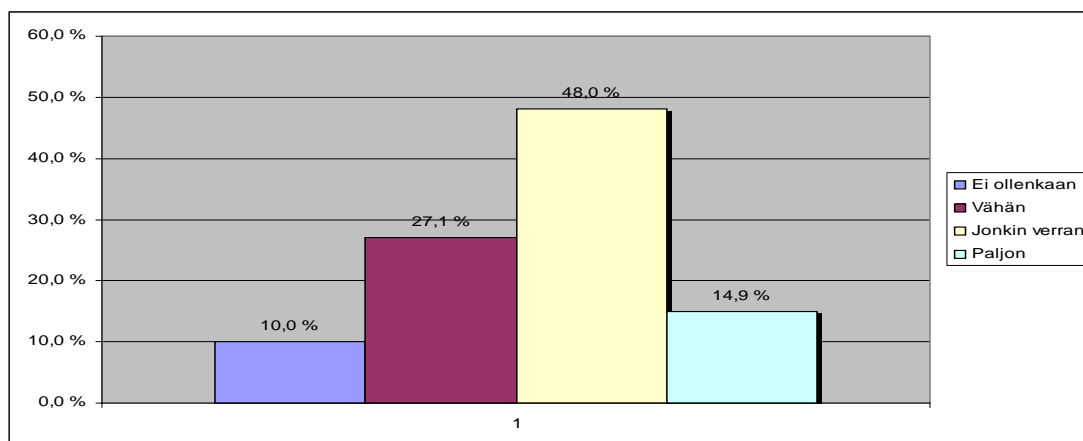
Toimihenkilöiltä kysyttiin, kuinka paljon Silvesta on toteuttanut vuonna 2008 heidän suunnittelemaa metsänhoitotöitä. Suurin osa vastaajista oli teettänyt Silvestalla 21-100 hehtaaria metsänhoitotöitä. Yli 200 hehtaaria töitä oli teettänyt 15,7 % vastaajista. Alle 20 hehtaaria suunniteltuja metsänhoitotöitä oli 21,5 %:lla vastaajista. 13% vastaajista teetätti 101-200 hehtaaria metsänhoitotöitä Silvestalla vuonna 2008. Kuvio 11 kuvaa toteutettujen metsänhoitotöiden määrää.



KUVIO 11. Vastaajien toteutetut metsänhoitotyöt hehtaareina (n=223)

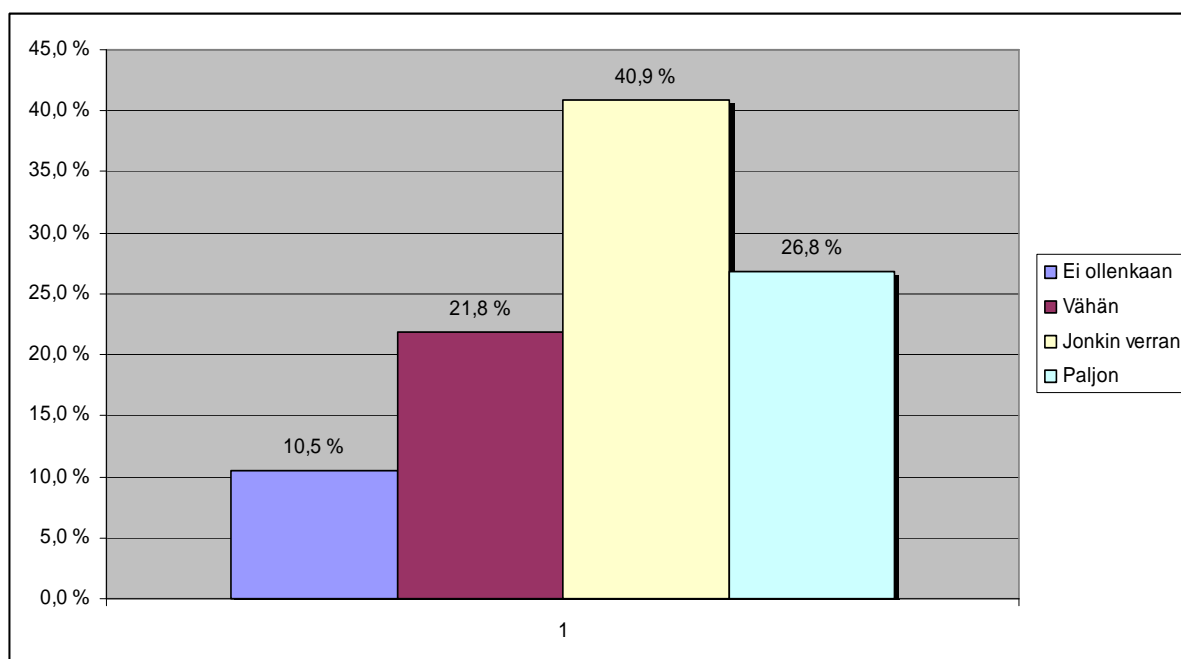
8.2 Muutokseen sopeutuminen

Koska aikaisemmin toimihenkilöt olivat vastanneet metsureiden ohjaamisesta ja palkkojen maksamisesta, haluttiin kysymyksellä varmistaa, kuinka hyvin vanhasta tavasta tehdä töitä oli pystytty luopumaan. Ainoastaan 10% vastaajista ei ollut ohjannut metsureita vuonna 2008 ollenkaan. 27,1 % oli ohjannut metsureita vähän ja 48 % jonkin verran. 14,9 % oli ohjannut metsureita oman työnsä lisäksi. Kuviossa 12 vastaukset on kuvattu graafisesti.



KUVIO 12. Vastaajien työnjohto metsureille (n=221)

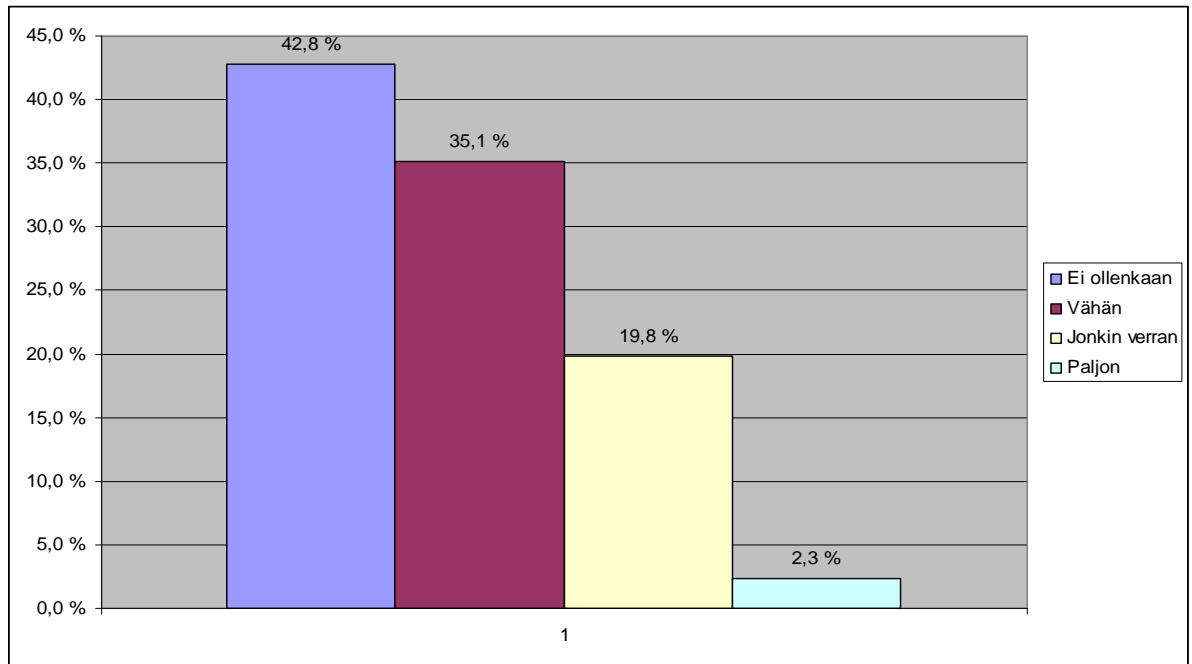
Muutoksessa myös maanmuokkaustyöt siirrettiin Silvestalle. Kysymyksessä haluttiin selvittää kuinka hyvin maanmuokkauksen osalta työnohjaus oli siirtynyt Silvestalle. Kuvio 13 kuvaa vastausten jakautumista. Vastaajista 26,8 prosenttia oli joutunut ohjaamaan maanmuokkauskoneyrittäjiä paljon. 40,9 prosenttia vastaajista oli joutunut ohjaamaan maanmuokkauskoneyrittäjiä paljon. Ei ollenkaan vastauksia oli 10,5 prosenttia ja vähän 21,8 prosenttia vastaajista.



KUVIO 13. Vastaajien antama ohjaus maanmuokkausyrityksille (n=220)

Kysyttäessä onko työaika vapautunut suunnitteluun tai ostoon metsänhoitotöiden toteuttamisen siirryttyä Silvestalle, vastaukset olivat odotusten mukaisia. Työaika

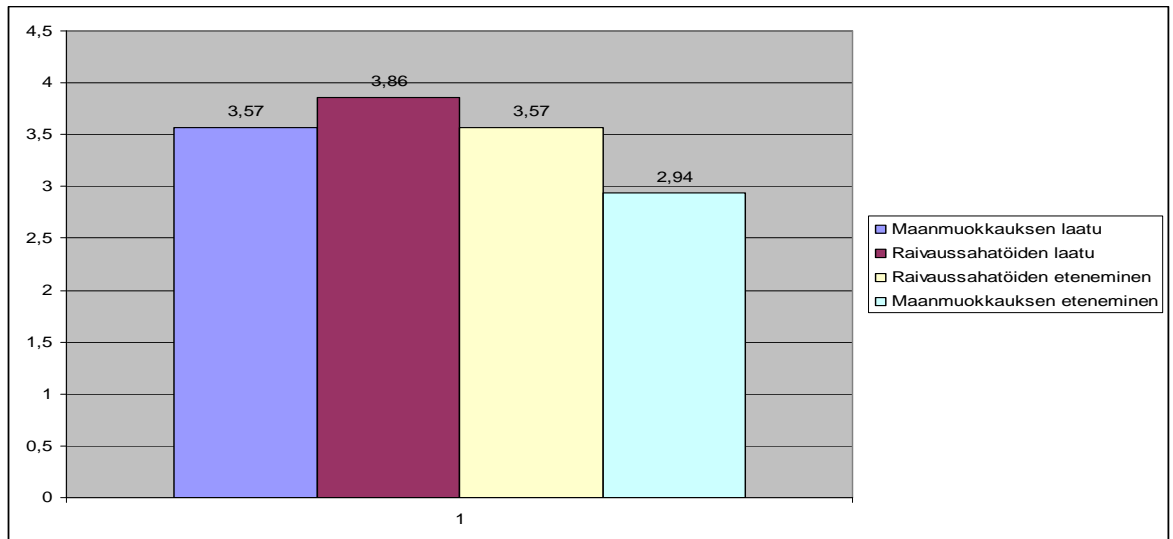
ei ollut vapautunut ollenkaan 42,8 prosentilla vastaajista ja vähän aikaa oli vapautunut 35,1 prosentilla vastaajista. Jonkin verran aikaa oli vapautunut 19,8 prosentilla vastaajista ja paljon 2,3 prosentilla vastaajista. Tuloksista selvää että toimihenkilöt ovat suurimmaksi osaksi jatkaneet töiden tekemistä vanhalla mallilla. Hei eivät ole luopuneet metsureiden tai maanmuokkauskoneyrittäjien työnjohdotehtävistä. Kuvio 14 kuvaa vastausten jakautumisen.



KUVIO 14. Vastaajien työajan lisääntyminen (n=222)

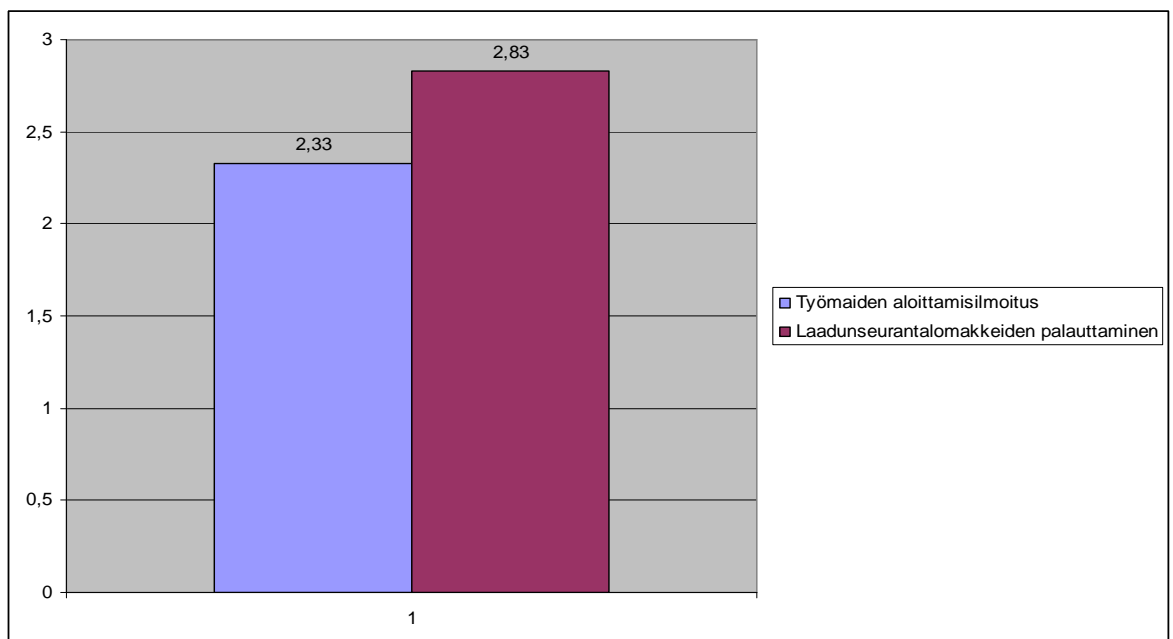
8.3 Metsänhoitotöidenlaatu ja töiden eteneminen

Maanmuokkauksen- ja raivaussahatöiden laatu on yksi tärkeimmistä mittareista mitattaessa Silvestan onnistumista. Toimihenkilöiltä kysyttiin myös kuinka hyvin työt kentällä etenivät. Asteikkona 1-5, jossa 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä ja 5=kiitettävä arvosana. Maanmuokkauksen laatu arvioitiin olevan 3,57 ja raivaussahatöiden laatu 3,86. Töiden eteneminen arvioitiin maanmuokkauksen osalta 2,74 ja raivaussahatöiden osalta arvosanaksi muodostui 3,57. Tulokset on esitetty graafisesti kuviossa 15.



KUVIO 15. Toimihenkilöiden arvio raivaus- ja maanmuokkaustöiden laadusta ja etenemisestä

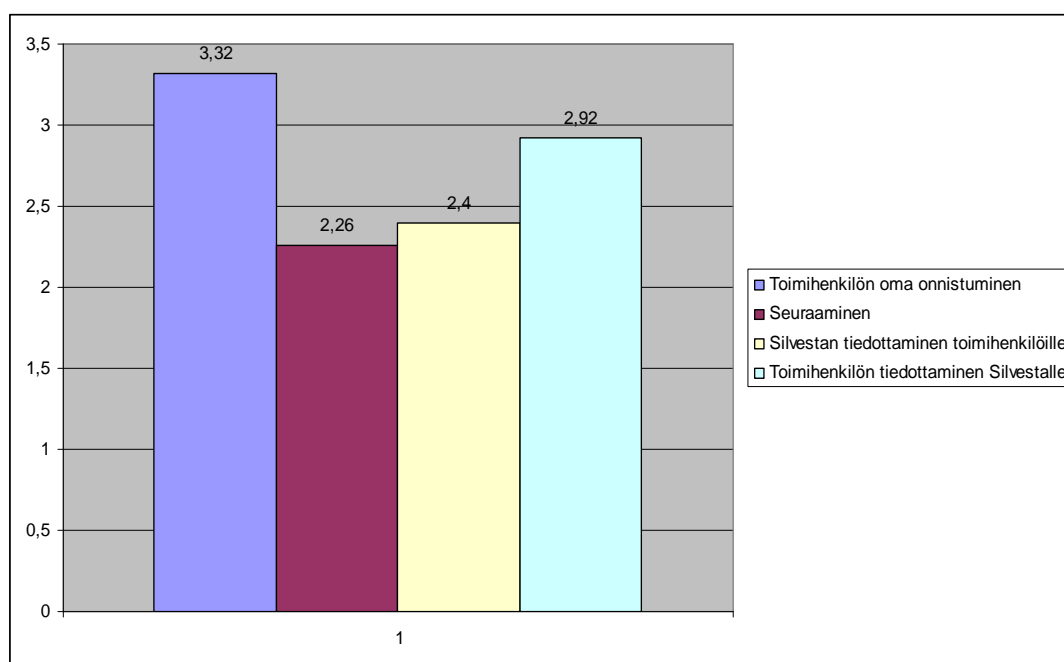
Silvesta oli asettanut tavoitteekseen, että jokaiselta työmaalta tehdään aloittamisilmoitus ennen työmaan aloittamista, ja työn päätyttyä laadunseurantalomakkeet palautetaan toimihenkilölle. Vastausten mukaan kuviossa 16, laadunseurantalomakkeita palautettiin 2,83 arvosta ja aloittamisilmoituksia tehtiin 2,33 arvoisesti. Arvot ovat alle tyydyttävän tason.



KUVIO 16. Toimihenkilöiden arvio laadunseurantalomakkeiden palauttamisesta ja työn aloittamisilmoituksista

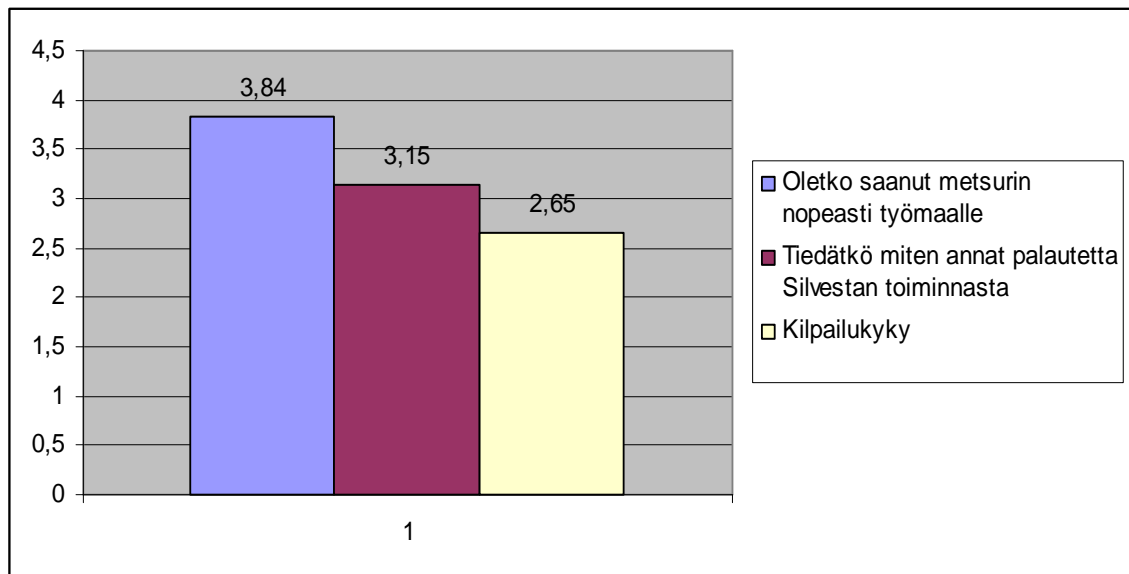
8.3 Tiedottaminen ja kilpailukyky

Kuviossa 17 on koottuna vastauksia neljästä kysymyksestä. Toimihenkilöiltä kysyttiin heidän omaa onnistumistaan työtilausten toimittamisesta Silvestalle. He arvioivat suoriutuneen tästä arvosanalla 3,32. Silvestan tiedottaminen toimihenkilöille arvioitiin 2,4 arvoiseksi. Toimihenkilöiden oma tiedottaminen Silvestalle arvioitiin 2,92 arvoiseksi. Työtilausten seuraaminen sai arvosanan 2,26.



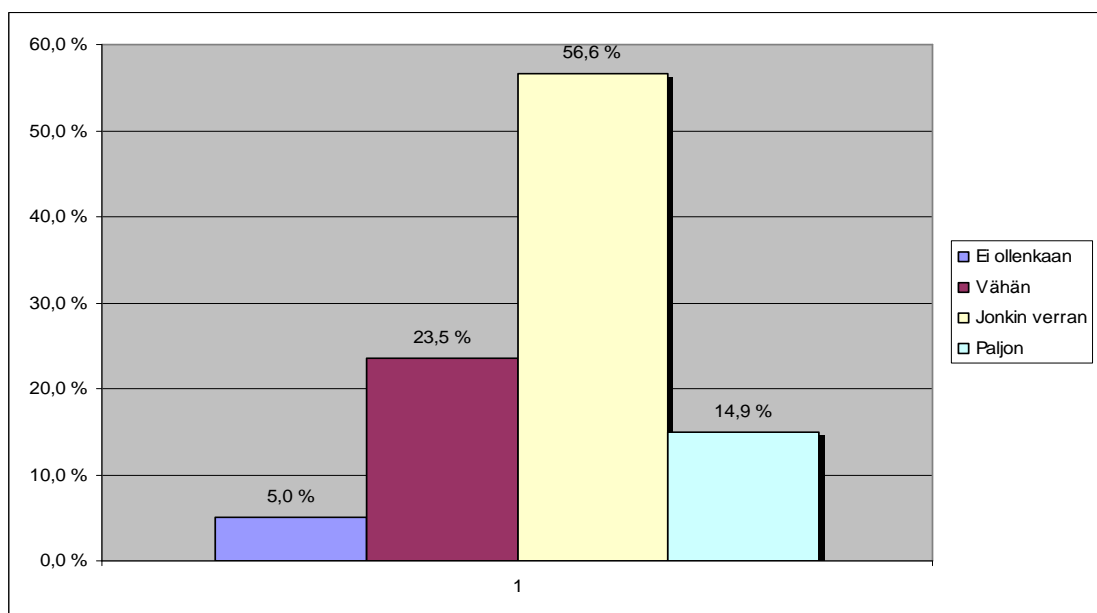
KUVIO 17 Viestinnän onnistuminen ja töiden seuraaminen Silvestan ja UPM Metsän välillä

Kuviossa 18 on yhdisteltynä kolme kysymystä. Toimihenkilöiltä kysyttiin heidän arviota siitä, ovatko he saaneet tarvittaessa metsurin nopeasti työmaalle. Vastausten mukaan arvio oli 3,84. Silvestan kilpailukyky muihin yrityksiin verrattuna arvioitiin olevan 2,65.



KUVIO 18. Silvestan kilpailukyky, metsurin tilaaminen ja palautteen antaminen

Kyselyssä haluttiin selvittää, miten sisäinen tiedottaminen on onnistunut. Kyselyksessä kysyttiin, oliko toimihenkilö saanut tietoa Silvestan toiminnasta omalta esimieheltään. Kuviossa 19 tulokset on esitetty graafisesti. 56,6 prosenttia vastaajista oli saanut tietoa esimieheltään jonkin verran. Paljon tietoa oli saanut 14,9 prosenttia ja 23,5 prosenttia vastaajista vähän tietoa. Vastaajista 5 prosenttia ei ollut saanut tietoa Silvestasta ollenkaan.



KUVIO 19. Kuinka paljon vastaajat olivat saaneet tietoa Silvestasta omalta esimieheltään (n=220)

Kyselyssä oli myös avoin kohta, johon sai kertoa ruusuja ja risuja Silvestalle. Vastauksia tuli lähes jokaiselta vastaajalta. Kommentit on kerätty liitteeksi, ja jokainen operaatioesimies sai omat palautteensa hyödynnettäväksi.

Kysymyksessä, jossa pyydettiin kertomaan, kuka toimija toteuttaa kyseisiä työlajeja vuonna 2009 selvisi, että vastaajilla ei ollut käsitystä työlajien toteuttajasta. Vastaus on kuitenkin jätetty huomioimatta, koska vastaajille ei ollut ehtinyt mennä asiasta tiedotetta ennen kyselyn lähettämistä. Voidaan todeta, että tiedote on ollut todella tärkeä töiden organisoimisen kannalta vuonna 2009.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

9.1 Vastaukset tutkimusongelmiin ja johtopäätökset

Kysely oli mielestäni todella tarpeellinen, ja tuloksista päätellen moni asia ei olekaan niin hyvin kuin Silvestassa tai UPM Metsässä on ajateltu. Tuloksista löytyi monta kehittämiskohdetta, joihin on puututtava heti.

Tutkimustehtävä on jaettu pääongelmaan ja tarkennettu kolmeen alaongelmaan. Pääongelmana oli selvittää kuinka tyytyväisiä UPM Metsän toimihenkilöt ovat Silvestan tapaan toimia.

Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että kokonaisuudessaan toiminnassa Silvesta oli onnistunut vähintäänkin kohtuullisesti. Laadunseurannassa ja aloitusilmoituksissa oli selkeitä puutteita. Töiden seuraamista pidettiin hankalana ja viestinnässä oli puutteita. Vastaus pääongelmaan koostuu kokonaisuudesta, jossa otetaan huomioon myös alaongelmat. Silvestan tapa toimia kattaa niin pääongelman kuin alaongelmatkin. Alaongelmat ovat tarkentavia kysymyksiä pääongelmalle.

Koska Silvestan toiminta oli vasta alkuvaiheessa, löytyy vastauksista selvästi se, että toimintaan ei täysin luoteta. Silvestan muodostama yrityskuva ei vielä täysin vastaa heidän odotuksiaan ja luottamus puuttuu. Kun luottamusta ei toimintaan ole, ei myöskään tyytyväisyys kokonaisuuteen ole tyydyttävää.

Puuntuotantotöiden laadunhallintakoulutuksessa käytiin yrittäjien, metsureiden ja toimihenkilöiden kanssa läpi aloitusilmoitusten tärkeyttä. Lisäksi käytiin läpi laadunseurantalomakkeiden palauttamisen merkitystä ja sen informatiivisuuden tärkeyttä. Koska näiden kahden tiedon välittämisessä oli ollut suuriakin puutteita, ohjeistettiin toimihenkilöt ilmoittamaan jatkossa puutteellisista tiedoista välittömästi oman alueensa operaatioesimiehelle. Metsureille ja yrittäjille toimintaohjetta on viestitetty vielä erikseen lähetetyillä kirjeillä ja sähköposteilla.

Alaongelmien avulla haluttiin saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Kuinka tyytyväisiä UPM Metsän toimihenkilöt ovat metsurityön laatuun ja töiden etenemiseen?

Tuloksia tarkastellessa selvisi, että vastaajat olivat tyytyväisiä metsänhoitotoista raivaussahatöiden laatuun. Laadussa erityisen hyvänä koettiin Silvestan työsuhteisten metsureiden työnlaatua. Töiden eteneminen ei toimihenkilöiden mielestä toteutunut heidän toivomallaan tavalla.

Kuinka tyytyväisiä UPM Metsän toimihenkilöt ovat maanmuokkauksen laatuun ja töiden etenemiseen?

Maanmuokkauksenlaatu ei ollut vastaajien mielestä täysin tyydyttävää, eikä eteneminen ollut toteutunut toivotulla tavalla. Useassa vastauksessa kävi ilmi, että maanmuokkauksen ohjaaminen ja valvonta täytyy hoitaa paikallisesti. Näin voidaan päästä hyvään laatuun ja töiden oikea-aikaiseen toteutukseen. Vuonna 2009 on päädytty ratkaisuun, jossa UPM Metsä toteuttaa maanmuokkaukset jatkossa.

Miten uusi tapa toimia on omaksuttu ja otettu käyttöön?

Suurin osa vastaajista oli edelleenkin ohjannut metsureita ja maanmuokkauks koneita, vaikka ohjauksen oli tarkoitus tapahtua Silvestasta. Osaksi tämä voi johtua tiedon puutteesta, koska osa vastaajista ei ollut saanut tietoa Silvestasta ollenkaan tai vain jonkin verran. Mutta suurimpana syynä tähän pitäisin halua pysyä vanhassa toimintatavassa. Avoimista vastauksista on nähtävissä se, että ei uskota Silvestan pystyvän hoitamaan sille määriteltyjä työtehtäviä, ja sen vuoksi toimihenkilöt haluavat tehdä töitä niin kuin ennenkin. Mutta osa vastaajista kuitenkin piti uutta tapaa toimia hyvänä ja olivat tyytyväisiä töiden järjestelyihin.

Koska toimihenkilöt käyttävät aikaa metsureiden ja maanmuokkauks koneiden ohjaamiseen, heillä ei ole vapautunut paljoakaan aikaa omiin töihinsä.

Kokonaisuutena voidaan nähdä, että paljon on vielä tehtävää, jotta saadaan uusi tapa toimia kaikkien käyttöön. Tähän on syytä kiinnittää huomiota ja käyttää aikaa asian läpiviemiseksi kentälle. Tätä työtä täytyy tehdä niin Silvestan kuin UPM:n toimesta.

9.2 Loppuarviointi tutkimuksen onnistumisesta

Oli ilahduttavaa huomata, kuinka hyvin kysely otettiin vastaan, ja kuinka innokkaasti UPM Metsän toimihenkilöt kyselyyn vastasivat. Tämäkin osaltaan kertoo sen, miten tärkeäksi asia koettiin, ja kuinka jokaisella oli asiasta arvokasta kokemusta ja sanottavaa.

Tutkimus oli mielestäni todella onnistunut ja tuloksia voidaan pitää erittäin luotettavina, koska vastausprosentti oli yli 70. Se kertoo kyselyn olleen ajan-kohtainen ja vastaajat ovat kokeneet sen tärkeäksi. Tutkimuksessa löydettiin myös vastaukset kaikkiin määriteltyihin ongelmiin.

Tutkimus on esitelty Silvestan toimihenkilöille, metsureille sekä UPM Metsän toimihenkilöille keväällä 2009. Tutkimuksen esittelyssä käytiin läpi ongelmakohdat ja esiteltiin ehdotuksia kuinka niissä päästään eteenpäin.

Tutkimuksen tekeminen oli mielekästä, koska se liittyy työhöni. Sain tutkimuksesta suoraa palautetta myös omasta onnistumisestani työssäni. Tutkimuksen tekemisessä haasteellisinta on mielestäni työn rajaaminen, niin kyselyn tekemisen osalta kuin kirjallisen aineiston hankkimisen osalta. Aineistoa löytyy rajattomasti ja materiaalia on saatavissa monista eri lähteistä. Mielestäni pystyin löytämään tutkimukseen oleelliset ja riittävät tiedot tausta-aineistoksi tukemaan työtäni.

Olen varma, että tutkimuksestani on hyötyä niin toimeksiantajalleni Silvesta Oy:lle kuin UPM Metsälle.

LÄHTEET

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.

Grönroos, Christian. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Hokkanen, Henry. 2006. Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Isohookana, Heli. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerrus.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti & Hytönen, Kari. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: Graafinen palvelukeskus KP Paino.

Lecklin, Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Neljäs uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Lillrank, Paul. 1999. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mannermaa, Kari. 1993. Moniulotteinen markkinointi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Rope, Timo. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Russell-Jones, N. 1995. Muutosjohtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Siuokosaari, Antti. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Ylikoski, Tuire. 1999. Unohtuiko asiakas. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vuokko, Pirjo. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pekkala, Hanna. 2007. Muutosjohtaminen-pääosassa ihmiset. Delfoi Akatemia. Lopputyö

Sisäisen asiakkuuden merkitys. <http://www.kookas.fi/articles/read/254>.
Luettu 6.3.2010.

Mitä on Laatu. <http://www.kookas.fi/articles/read/250>. Luettu 6.3.2010

Asiakas. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakas> Luettu 3.4.2010

LIITTEET

Hyvä metsäosastolainen!

Silvestan toiminta on jatkunut jo yli vuoden. Nyt on aika kartoittaa kuinka me olemme onnistuneet tehtävässämme.

Näihin kysymyksiin vastausten löytäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta pystymme kehittämään toimintaamme entistä paremmaksi.

Nyt tarvitsemme Sinun apua löytämään vastauksia näihin kysymyksiin.

Vastajaat on valittu UPM:n puhelinluettelosta poimien mukaan kaikki osto-esimiehet, metsätalouksen esimiehet sekä hankinta-esimiehet UPM:n toimialueelta. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Vastaa viimeistään 10.12 mennessä.

Yhteistyöllä eteenpäin!

Jukka Koivumäki
Toimitusjohtaja



TAUSTATIEDOT

Työskenteletkö

- ☐ Ostoesimiehenä
☐ Metsätalouksesimiehenä
☐ Hankintaesimiehenä

Millä Silvestan operaatioalueella työskentelet
 (voit tarkistaa saatteen kartasta aluerajat
 tarvittaessa)

- ☐ Operaatioalue 1, Topi Savijärvi
☐ Operaatioalue 2, Martti Viikari
☐ Operaatioalue 3, Annu Halla-aho

Kauanko olet työskennellyt UPM:llä

- ☐ alle 5 vuotta
☐ 5-9 vuotta
☐ 10-15 vuotta
☐ 16-20 vuotta
☐ yli 20 vuotta

Arvioi paljonko Silvesta on toteuttanut sinun
 tilaamia töitä

- ☐ 0-20 ha
☐ 21-100 ha
☐ 101-200 ha
☐ yli 200 ha

Oletko saanut tietoa Silvestasta omalta
 esimieheltäsi

- ☐ Ei ollenkaan
☐ Vähän
☐ Jonkin verran
☐ Paljon

Onko Silvestan myötä työaika vapautunut
 oston/metsäsuunnitteluun/leimikonsuunnitteluun

- ☐ Ei ollenkaan
☐ Vähän

- ☐ Jonkin verran
☐ Paljon

Oletko joutunut ohjaamaan metsureita

- ☐ Ei ollenkaan
☐ Vähän
☐ Jonkin verran
☐ Paljon

Oletko joutunut ohjaamaan
maanmuokkausyrittäjiä

- ☐ Ei ollenkaan
☐ Vähän
☐ Jonkin verran
☐ Paljon

KYSYMYKSET

1. Vuonna 2009 seuraavat työlajit toteuttaa

- 1 = UPM Metsä
2 = Silvesta
3 = En osaa sanoa

1.1 Koneistutus

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.2 Taimikonperkaus, koneellinen

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.3 Taimikonperkaus, manu

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.4 Konekylvö

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.5 Maanmuokkaus

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.6 Istutus

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.7 Ojitus

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.8 Tien rakennus

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.9 Taimitilaus

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.10 Kannonnosto

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Onko Silvestan työlajit mielestäsi riittävät, mitä muita työlajeja Silvesta voisi toteuttaa?

2. Arvioi seuraavia parhaiten kuvaavalla arvosanalla, jos ei kokemusta, jätä tyhjäksi

1 = Huono

2 = Välttävä

3 = Tyydyttävä

4 = Hyvä

5 = Kiitettävä

2.1 Työmaan aloittamisilmoitus

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.2 Laadunseurantalomakkeiden palauttaminen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.3 Raivaussahatöiden laatu

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.4 Raivaussahatöiden eteneminen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.5 Maanmuokkauksen laatu

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.6 Maanmuokkauksen eteneminen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.7 Miten olet mielestäsi onnistunut metsänhoitotyötilausten toimittamisessa Silvestalle

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.8 Miten pystyt mielestäsi seuraamaan töiden etenemistä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.9 Miten Silvesta on mielestäsi onnistunut tiedottamisessa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.10 Miten olet itse onnistunut tiedottamisessa Silvestalle

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

1 = Huono

2 = Välttävä

3 = Tyydyttävä

4 = Hyvä
5 = Kiitettävä

3.1 Oletko saanut tarvittaessa metsurin nopeasti työkohteelle

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3.2 Tiedätkö miten annat palautetta Silvestan toiminnasta

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3.3 Millainen on mielestäsi Silvestan hintakilpailukyky suhteessa muihin alueesi metsäpalvelutöiden tuottajiin

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sana on vapaa, voit kertoa kokemuksia, toiveita, risuja tai ruusuja meille Silvestalaisille

